



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Srovnání odměňovacích systémů v organizaci  
Comparison of Rewarding Systems in the Organization

Student: Veronika Dujková  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Škrlová

Ostrava 2010

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Veronika Dujková**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**  
Specializace: **01 Ekonomika podniku**  
Téma: **Srovnání odměňovacích systémů v organizaci**  
**Comparison of Rewarding Systems in the Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska
  3. Charakteristika firmy
  4. Analýza a interpretace zjištěných výsledků
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.  
ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Helena Škrlová**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010



  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně. Všechny použité zdroje uvádím v seznamu použitých pramenů a literatury.

Děkuji vedoucí práce Ing. Heleně Škrlové za odbornou pomoc při tvorbě bakalářské práce.

Valašské Meziříčí, 7. května 2010

---

podpis

# Obsah

<b>1 Úvod</b>	7
<b>2 Teoreticko - metodologická východiska</b>	9
<b>2.1 Základní pojmy</b>	9
2.1.1 Mzda	9
2.1.2 Složky mzdy a její výpočet	10
2.1.3 Výpočet hrubé a čisté mzdy	13
<b>2.2 Řízení odměňování</b>	13
2.2.1 Vztah odměňování s ostatními personálními činnostmi	15
2.2.2 Hodnocení zaměstnanců	16
<b>2.3 Celková odměna</b>	19
2.3.1 Typy struktur stupňů a mzdových/platových struktur	20
<b>2.4 Systémy hodnocení práce</b>	20
<b>2.5 Řízení pracovního výkonu a odměňování</b>	21
2.5.1 Řízení lidského kapitálu	22
<b>2.6 Zaměstnanecké výhody</b>	23
2.6.1 Typy zaměstnaneckých výhod	24
<b>3 Charakteristika firmy</b>	25
<b>3.1 Představení společnosti</b>	25
3.1.1 Organizační struktura společnosti	27
3.1.2 Statutární orgány společnosti	28
3.1.3 Výhled hospodaření	31
<b>3.2 Pitná voda</b>	31
3.2.1 Vodohospodářský centrální dispečink	32
3.2.2 Finanční politika	33
<b>3.3 Odpadní voda</b>	33
3.3.1 Laboratoře	34
3.3.2 Informační technologie ve společnosti	34
3.3.3 Řízení jakosti	35
<b>3.4 Zaměstnanecké benefity</b>	36
<b>4 Analýza a interpretace zjištěných výsledků</b>	38
<b>4.1 Mzdový systém v roce 2010</b>	39
4.1.1 Tarifní mzda	40
4.1.2 Příplatky	41
4.1.3 Pravidla pro poskytování další složky mzdy	42
<b>4.2 Mzdový systém v roce 2007</b>	44
4.2.1 Zařazování zaměstnanců do tarifních stupňů	44
4.2.2 Příplatky	45
<b>4.3 Srovnání odměňovacích systémů v organizaci</b>	49
<b>4.4 Vyhodnocení</b>	56

<b>5 Závěr .....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>59</b>
<b>Seznam zkratk</b>	
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
<b>Seznam tabulek</b>	
<b>Seznam obrázků</b>	
<b>Seznam grafů</b>	
<b>Seznam příloh</b>	

# 1 Úvod

Základním předpokladem pro efektivní řízení podniku je odměňování, hodnocení a motivování zaměstnanců. Zaměstnanec pojme svou mzdu či plat jako určitý stimul, pro zvýšení výkonu práce či jako nástroj pro dosahování plánovaných cílů organizace. Důležitým krokem je, si uvědomit, co od procesu odměňování firma očekává a co je potřeba udělat proto, aby se očekávání naplnila.

Odměňování bývá často používáno jako nástroj pro dosažení plánovaných cílů organizace. Cíle organizace mohou být krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Samozřejmě, že dlouhodobé cíle jsou pracnější a složitější. Pokud zaměstnanci nejsou spokojeni se svou odměnou, jen těžko je lze motivovat k plánovaným cílům. Odměňování je velice komplikovaná záležitost. Dosažení efektivního systému odměňování, který umožňuje zvýšení produktivity práce a dosažení plánovaných cílů organizace, a zároveň je přiměřený a spravedlivý k výkonu zaměstnanců je problém. Nikdy nemohou být spokojeni všichni. Sladění požadavků zaměstnanců a efektivního systému v podniku je jedním z nejdůležitějších faktorů pro klid a harmonii v podniku. Jestliže je ve firmě nastaveno spravedlivé odměňování a efektivní motivace pracovníků, může to dále sloužit i jako pomůcka pro zjištění prostojů ve výrobě či zvyšování výkonnosti, vyšší kvalifikace zaměstnanců atd. To vše slouží ke zlepšení systému řízení v organizaci. Existuje mnoho způsobů, jak působit na pracovníky a posílit jejich spokojenost. Využití těchto metod by měl však podnik pečlivě zvážit.

Cílem bakalářské práce, jak už její název napovídá, je srovnání odměňovacích systémů a zjištění míry spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity ve společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s. K 1. 1. 2009 došlo ve společnosti ke změně systému odměňování. Mým cílem je srovnat starý a nový systém a interpretovat dopady na zaměstnance a následně na celou organizaci.

Bakalářská práce se skládá ze 2 částí. Teoretická část se zabývá základními pojmy, které jsou v této části nezbytné. Dále odměňováním, hodnocením a motivováním pracovníků. Obsahuje poznatky potřebné pro uvedení do problému a pochopení problematiky odměňování zaměstnanců. Praktická část se zabývá především charakteristikou společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s. Hlavní činností společnosti je provozování vodovodů a kanalizace pro veřejnou potřebu v okrese Vsetín a přilehlých oblastí. Tato část je také zaměřena na změnu odměňovacího systému ve společnosti. Srovnala jsem starý a nový systém odměňování. K podrobnějšímu rozboru spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a zaměstnaneckými benefity využiji dotazníkovou metodu. Ve svém šetření se zaměřím zejména na zaměstnance, které změna systému postihla. Jelikož má společnost mnoho provozů a poboček, jak ve výrobě pitné vody, tak v čištění odpadních vod, laboratoří a dalších součástí výroby, zaměřím se na 3 hlavní provozy, a to provoz Vsetín, Karolinka a Valašské Meziříčí. Na základě výsledků z dotazníkového šetření vyhodnotím míru spokojenosti zaměstnanců se změnou systému odměňování a zaměstnaneckými benefity. Poté navrhnou případná doporučení a možná řešení.



## 2 Teoreticko - metodologická východiska

### 2.1 Základní pojmy

#### 2.1.1 Mzda

Mzda slouží v organizaci jako odměna za vykonanou práci. Vyskytuje se v podnikatelské sféře. Mzda má několik forem. Mezi základní dělení patří forma peněžní a naturální.

**Peněžní mzda** může být vyplacena v hotovosti, převodem na bankovní účet či poštovní poukázkou.

**Naturální mzda** se vyplácí pouze ve výjimečných případech, se souhlasem zaměstnance.

Význam mzdy je důležitý jak pro zaměstnance, zaměstnavatele, tak i stát. Zaměstnanec obdrží mzdu za vykonanou práci, která slouží jako prostředek k uspokojení potřeb zaměstnanců a členů jeho rodiny. Slouží i jako motivační prostředek pro zlepšování a zvyšování výkonů zaměstnance. Pro zaměstnavatele slouží mzda jako mzdový náklad + náklady na sociální a zdravotní pojištění (34%) k HM. Pro stát jsou zaměstnanci nejspolehlivější plátcí daně, protože daň je již srážena zaměstnavatelem. Daně z příjmů jsou nejvyšší příjmy do státního rozpočtu.

Vláda v podobě nařízení vyhlašuje **minimální mzdu** při plném pracovním úvazku. Jsou vyhlášeny tzv. minimální mzdové tarify, které jsou rozděleny do 12 tarifních stupňů dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Nařízení vlády obsahuje minimální mzdové tarify na hodinu nebo měsíc. Firmy se musí řídit životním minimem, to znamená, že mzda nesmí být nižší než výše minimální mzdy pro daný rok.

**Právní úprava** mzdy je zakotvena v podobě zákonů a na úrovni podniku. Mzdy tedy upravuje Zákoník práce, Zákon o mzdě a nařízení vlády o minimální mzdě. V podniku se mzda upravuje pomocí mzdových tarifů, smluvní mzdy a kolektivní smlouvy. Kolektivní smlouva je uzavírána vedením podniku s odbory.

### **Sjednání, stanovení nebo určení mzdy**

Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Mzda musí být sjednána, stanovena nebo určena před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet.

Zaměstnavatel je povinen vydat zaměstnanci v den nástupu do práce písemný **mzdový výměr**. Mzdový výměr obsahuje údaje o způsobu odměňování (forma mzdy, ukazatele, podle nichž je zaměstnanci poskytována mzda, mzdové sazby, působnost zaměstnanců, kteří o mzdách rozhodují, období pro poskytování jednotlivých mzdových složek apod.), o termínu a místě výplaty mzdy, jestliže tyto údaje neobsahuje smlouva (kolektivní, pracovní nebo jiná) nebo vnitřní předpis. Změnu skutečností uvedených ve mzdovém výměru je zaměstnavatel povinen provést písemně, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti. Pravomoc při určování a sjednávání mzdy se zaměstnancem, který je statutárním orgánem se ponechává orgánu, který statutární orgán do funkce ustanovil. Mzdu zaměstnance, který je statutárním orgánem, může určit i jiný orgán, jestliže to tak stanoví zvláštní právní předpis. [10]

#### **2.1.2 Složky mzdy a její výpočet**

Základní mzda slouží pro výpočet hrubé a čisté mzdy. Podle toho, jak je zaměstnanec odměňován můžeme základní mzdu dělit na časovou mzdu, úkolovou mzdu, kombinovanou mzdu a podílovou mzdu.

**Časová mzda** je mzdou nejrozšířenější. Pro její výpočet potřebujeme znát počet odpracovaných hodin a hodinový mzdový tarif pro zaměstnance. Tento typ mzdy se zpravidla používá při odměňování technicko – hospodářských pracovníků.

**Úkolová mzda** se používá se při odměňování pracovních úkolů. Pro výpočet této mzdy musíme znát objem výkonů a sazbu. Tato forma mzdy se využívá především u dělnických profesí.

**Kombinovaná mzda** obsahuje různé kombinace mzdy časové a úkolové nebo mzdy časové a podílové. Smyslem je zmírnit jednostranné působení úkolové mzdy nebo jednostrannou závislost výdělku na úkolové nebo podílové mzdě.

**Podílová mzda** je určena přímým procentuálním podílem pracovníka nebo pracovní skupiny na hodnotově vyjádřených výsledcích práce (tržbách, obratu, výnosu, výkonu). Tato mzda se projevuje u činností, jejichž výsledek je ovlivnitelný pracovníkem, ale způsob organizace práce vylučuje předem stanovit pracovní postup a spolehlivě sledovat využití pracovní doby.

Důležitou součástí odměňování zaměstnanců v podnikatelské sféře jsou příplatky za práci v různých podmínkách a prostředích. Příplatky ke mzdě se dělí na zákonné a ostatní. Zákonné příplatky jsou dány ze zákona a přidělení ostatních příplatků záleží na rozhodnutí zaměstnavatele, zda je zaměstnanci přidělí a v jaké výši podle finanční situace společnosti. Mezi zákonné příplatky patří: příplatek za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, příplatek za noční práci, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, příplatek za práci v sobotu a v neděli.

**Příplatek za práci přesčas** – za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vznikl za tuto dobu nárok a příplatek nejméně ve výši 25 procent průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodl na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce přesčas místo příplatku. Neposkytne-li zaměstnavatel náhradní volno do konce třetího kalendářního měsíce po práci přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek za práci přesčas.

**Příplatek za práci ve svátek** – za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. To mu musí být poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout, že mu místo náhradního volna bude poskytnut příplatek k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku. Zaměstnanec tedy dostane to, co si „vydělá“ a ještě příplatek ve výši nejméně stoprocentního průměrného výdělku.

**Příplatek za noční práci** – za práci v noci (doba od 22.00 do 6.00 hodin) přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši deseti procent průměrného výdělku. Dříve to byla částka šest korun za hodinu noční práce. Zaměstnavatel má při poskytování příplatku za práci v noci volbu: může jej poskytovat za jednotlivé hodiny práce v noci nebo ve stálé měsíční výši za kalendářní měsíc, a to formou zvýšení jiné mzdové sazby, například zvýšeného tarifu platného pro zaměstnance pravidelně vykonávající práce v noci.

**Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí** – stále existují pracoviště se ztíženým pracovním prostředím, ve kterém se ještě práce podle platných předpisů připouští. Ztíženým pracovním prostředím se pro účely poskytování příplatku ke mzdě rozumí prostředí, ve kterém je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi. Výše příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí je za každý ztěžující vliv nejméně deset procent základní sazby hodinové minimální mzdy.

**Příplatek za práci v sobotu a neděli** – v zákoníku práce je stanovena minimální úroveň mzdové kompenzace za práci v sobotu a v neděli. Je to příplatek nejméně ve výši deseti procent průměrného výdělku.

Další součástí mzdy jsou motivační složky. Tyto složky jsou přiděleny zaměstnanci v případě splnění určitého ukazatele (např. splnění plánu, včasnost) či splnění mimořádných úkolů. Patří zde prémie, které jsou udávány v procentech ze základní mzdy, odměny při splnění mimořádných úkolů a podíly na zisku, které stanovuje kolektivní smlouva spolu s valnou hromadou.[8]

Při výpočtu mzdy nesmíme zapomenout na náhrady mzdy. Náhrada mzdy se vyplácí tehdy, pokud pracovník nebyl v práci, ale bere mzdu. Pracovník může brát náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku za dovolenou, placené volno (vlastní svatba, pohřeb, návštěva lékaře, studium při zaměstnání), placené svátky, prostoje zaviněny organizací.

### 2.1.3 Výpočet hrubé a čisté mzdy

**Hrubá mzda** zaměstnance je součtem všech nárokových složek, které náleží zaměstnanci za práci odvedenou v příslušném kalendářním měsíci, dle podmínek uvedených v pracovní smlouvě. Hrubá mzda se skládá ze základní mzdy, příplatků, náhrady mzdy, odměny a dávek nemocenského pojištění.

Po výpočtu hrubé mzdy přichází na řadu výpočet pojistného. Pojistné sociální 6,5 % z HM (zaokrouhuje se na celé Kč nahoru) a pojistné zdravotní 4,5 % z HM (zaokrouhuje se na celé Kč nahoru). Následuje výpočet daně. Základem daně je příjem ze závislé činnosti a funkční požitky, snížené o sražené nebo zaměstnancem uhrazené částky pojistného na sociální a zdravotní zabezpečení. Daňová záloha ze základu daně se vypočte: měsíční superhrubá mzda (hrubá mzda + sociální a zdravotní placené zaměstnavatelem) se zaokrouhlí na celé stovky nahoru a stanoví se daňová záloha dle §16 zákona č. 586/1992 Sb. pro výpočet měsíčních daňových záloh.

Dávky nemocenského pojištění - v pracovní neschopnosti, při ošetřování člena rodiny, peněžitá pomoc v mateřství, vyrovnávací příspěvek v těhotenství.

**Čistou mzdu** získáme odečtením zálohy na daň, není-li po odpočtu slev na dani nulová, (případně přičtením daňového bonusu), pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na všeobecné zdravotní pojištění z hrubé mzdy. Je to vlastně mzda, která je zaměstnanci skutečně proplacena.

**Částka k výplatě** je čistá mzda po odečtení zálohy na mzdu a jiných srážek (stravenky, spoření apod.). Je to částka, která je vyplacena zaměstnanci.

## 2.2 Řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě, důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace. Řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního a nehmotného

odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělávání a rozvoj, růst pravomoci a odpovědnosti při vykonávání práce. [1]

Mezi hlavní cíle odměňování patří: odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí, propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků, pomáhat získávat a udržovat si potřebné, vysoce kvalitní pracovníky, motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost, vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Důležitým krokem je si cíle stanovit, avšak důležitější je cílů dosáhnout. Cílů řízení odměňování se dosahuje pomocí vytváření a realizace strategií, politiky, procesů a postupů, které vycházejí z filozofie odměňování, jsou v souladu s principy distribuční spravedlnosti a přirozeného práva, fungují slušně, spravedlivě, důsledně, logicky a transparentně, jsou provázány s podnikovou strategií, odpovídají souvislostem, podmínkám a kultuře organizace, odpovídají účelu a pomáhají vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Jednou z nejdůležitějších záležitostí řízení odměňování je, jak vysokou úroveň výkonu mohou dosáhnout motivovaní lidé. Formování kultury výkonu je charakteristickým cílem strategie odměňování. Je tedy nezbytné rozumět faktorům, které motivují lidi, jak s ohledem na tyto faktory lze vytvářet procesy a postupy v odměňování, které zvýší motivovanost, pracovní angažovanost, oddanost a pozitivní spontánní, dobrovolné chování. Teorie motivace nabízejí návod pro praktické kroky potřebné k vytvoření efektivních systémů odměňování. Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotové odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.

### **2.2.1 Vztah odměňování s ostatními personálními činnostmi**

Odměňování nemá vliv pouze na motivaci, ale i na ostatní personální činnosti. Od některých se přímo odvíjí. Odměňování má vliv na získávání a výběr pracovníků do podniku. Pokud systém odměňování funguje, mělo by být získávání pracovníků bezproblémové. Naopak, jsou-li se získáváním nových pracovníků problémy, může být chyba v systému odměňování.

Systém odměňování vychází z analýzy pracovních míst, důležitá je tato analýza obzvlášť pro hodnocení práce, které je měřítkem pro odměňování. Tyto personální činnosti jsou spolu propojeny a zefektivňování systému odměňování a potřeby hodnocení práce vytvářejí velké požadavky právě na analýzu pracovních míst. Odměňování hraje roli i při plánování pracovníků. Je to faktor, který musí být brán v úvahu při plánování počtu pracovníků a omezit jejich počet možnostem, které je podnik schopen adekvátně odměnit.

**Vzdělávání pracovníků** souvisí úzce s odměňováním, protože čím vyšší znalosti nebo dovednosti, tím je vyšší odměna.

**Rozmíst'ování pracovníků** může být samo o sobě už odměnou, pokud jde o povýšení nebo naopak, v případě propuštění nebo přeřazení na nižší post je to odejmutí odměny. Zde je důležité, aby byly rozdíly mezi jednotlivými posty ve výši odměn znatelné, aby se pracovníci o povýšení snažili a bylo to pro ně motivující. Pokud je v podniku rozmíst'ování pracovníků problémové, může se opět jednat o nevyhovující systém odměňování.

**Hodnocení pracovníků** je pro odměňování zásadní. Úroveň odměňování ovlivňuje hodnocení, protože pokud chce podnik po pracovnících lepší pracovní výkony a odměňování je špatné, potom je těžké dělat důsledné a správné hodnocení.

**Péče o pracovníky** se odráží při tvorbě mzdy a hlavně v zaměstnaneckých výhodách. Opět se zde může projevit špatný systém odměňování, který se může podobou zaměstnaneckých výhod trochu kompenzovat a naopak nedostatečná péče o pracovníky může vyvolat větší tlak na peněžní odměňování.

Odměňování pracovníků souvisí z ostatních personálních činností nejvíce s hodnocením pracovníků, vzděláváním pracovníků a s již zmíněnou motivací. Co se týká vzdělávání pracovníků, tak samozřejmě větší schopnosti a dovednosti získávané vzděláváním se promítají do výše odměňování. Podnikové vzdělávání je velmi důležité, protože s každou navíc získanou schopností roste i cena pracovníka na trhu, a to se může odrážet i v prestiži podniku. Z jiného pohledu se vzdělávání pracovníků odráží do odměňování také kvůli financování podnikového vzdělávání. Vkládání finančních prostředků do vzdělávání ubírá finanční prostředky pro odměňování. Pracovníci, kteří se vzdělávání neúčastní trátí při financování vzdělávání stejně jako ti, kteří se ho účastní, avšak ti, kteří získají nové schopnosti a dovednosti dostanou po absolvování vzdělávání vyšší odměny. Vzdělávání je tedy prospěšné jak pro podnik, tak pro pracovníky. Podstatou pro to, abychom mohli někoho odměnit je vyhodnocení dosažených výsledků nebo i úrovně schopností. Správné hodnocení pracovníka je pro odměňování stěžejní, a pokud se hodnocení vyhotoví špatně, pak je i odměňování nesprávně nastaveno a neodpovídá pravdivému obrazu skutečnosti na pracovišti.

## **2.2.2 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců je považováno za velice významnou součást personálního managementu v každém podniku. Hodnocení zaměstnance je nedílnou součástí řídicí práce každého nadřízeného. Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, s jakými zaměstnanci disponuje, jak pracují a především, jak přispívají k hospodářským výsledkům podniku. Hodnocení se provádí podle různých forem, např. jako každodenní (průběžné), příležitostné a systematické.

**Průběžné hodnocení** je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon a slouží k diferencovanému přístupu při vedení lidí, zejména k ukládání pracovních úkolů a kontrole práce.

**Příležitostné hodnocení** je vyvoláno okamžitou potřebou např. zpracování pracovního posudku při rozvázání pracovního poměru.

**Systematické hodnocení** se provádí pravidelně a využívá různých standardizovaných postupů, zpravidla má podobu analytického hodnocení, tzn. pracovník je hodnocen podle stanovených kritérií. Smyslem hodnocení pracovníka je určení míry, ve které plní



stanovené úkoly nebo jiné pracovní požadavky. Ve většině případů je možné používat hodnocení jako jeden z předpokladů pro odměňování.

Kvalitně nastavený proces hodnocení má v podniku svůj význam, jak pro jednotlivé hodnocené zaměstnance, tak pro hodnotícího, pracovní týmy a pro celý podnik. Dále má za úkol znázornit důležitost zpětné vazby, která je poskytovaná zaměstnanci pro hodnocení jeho pracovního výkonu.

### **Potřeba hodnocení vyplývá z následujících situací:**

- po zapracování nového pracovníka
- z důvodu snížení výkonnosti pracovníka
- z důvodu organizačních změn
- na požádání samotného pracovníka
- z důvodu motivace pracovníka

Hodnocení zaměstnanců má být prováděno i bez podobných impulsů. Má být zavedeno do fungování managementu jako něco, co přináší užitek jak organizaci, tak i jejím pracovníkům. Výsledky hodnocení mají náležet personálnímu i informačnímu systému. Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, do jaké míry pracovník zvládá nároky svého pracovního místa, jaká je možnost jeho dalšího využití v podniku, posoudit, resp. ovlivnit jeho zájem v tomto směru a diferencovat odměňování.

### **Konkrétní úkoly hodnocení můžeme vymežit takto:**

- získat informace o pracovním výkonu a chování pro vedení pracovníka
- rozhodovat o rozmístění pracovníků (povýšení, převedení)
- rozhodovat o přípravě vzdělávání pracovníků
- plánovat osobní rozvoj pracovníka
- poskytnout pracovníkovi informace nutné ke zlepšení jeho práce
- diferencovat odměňování
- zjistit účinnost personálního řízení
- rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka
- motivovat pracovníky

V praxi sleduje hodnocení zpravidla pouze některé z těchto úkolů. V případě, že má být podkladem pro odměňování, je zaměřeno především na pracovní výkon. Jestliže je jeho cílem rozvoj managementu a motivace pracovníků, je zaměřeno na osobnost pracovníka, jeho pracovní i sociální chování.

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám
- sdělováním výsledků, zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají pomoci

Hodnocení pracovníků umožňuje poznat, zda mají manažeři správné lidi na správných místech, motivovat spolupracovníky, plánovat kariéru a zjistit, na co mají zaměřit vzdělávací programy. Hodnocení musí postihnout výkonnost v minulém období a kvalifikaci pro výkon funkce, jak po stránce odborné specializace, tak po stránce řídicích schopností u manažerských funkcí. Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování cílů týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků. Základním předpokladem úspěšnosti podniku je efektivní způsob řízení a práce založená na vysoce technicko - technologické vyspělosti firmy, její strategii, firemní kultuře a finanční stabilitě. Tento úspěch se nedostaví bez lidského kapitálu, který je potenciální hodnotou a silou firmy, je důležitý pro dosažení cílů, kterými, jsou růst a prosperita podniku.

## 2.3 Celková odměna

Celková odměna obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších. Všechny stránky odměny, zejména základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem.

Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn:

- **transakční odměny** – hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod
- **relační (vztahové) odměny** – nehmotné odměny týkající se vzdělávání a rozvoje zkušeností, zážitků z práce

Pojetí celkové odměny je celostním přístupem. Nespoléhá na jeden nebo dva izolovaně fungující mechanismy odměňování a věnuje pozornost každému způsobu, jak odměňovat lidi a dosáhnout toho, aby nalézali uspokojení prostřednictvím práce. Cílem je maximalizovat souhrnný dopad širokého okruhu různých podob odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci. Ve většině organizací jsou definovány výše mezd či platů za jednotlivé práce, nebo o nich existuje všeobecné povědomí. Obvykle jsou stanoveny v podobě mzdové/platové struktury, která platí pro celou organizaci nebo pro skupiny příbuzných zaměstnání. Na různých úrovních mohou existovat různé struktury, například jedna pro vyšší management, jiná pro ostatní pracovníky nedělnických zaměstnání a další pro manuální pracovníky. V některých organizacích je však systém peněžních odměn vysoce flexibilní a poměrně nestrukturovaný. Může být například jednoduše tvořen z individuálních sazeb pro různé práce, které mezi sebou zdánlivě nemají žádný vztah a management je stanovuje intuitivně. Tam, kde existují formální, oficiální struktury, mohou být výše mezd a platů a mzdová rozpětí určovány na základě procesu hodnocení práce, který posuzuje relativní význam práce a na základě tržního oceňování, které posuzuje vnější relace.[1]

### **2.3.1 Typy struktur stupňů a mzdových/platových struktur**

Struktury stupňů a mzdové/platové struktury jsou logicky vytvořeným rámcem, v němž se uskutečňuje politika odměňování organizace. Umožňují organizaci stanovit, kam v rámci hierarchie zařadit jednotlivé práce/pracovní místa, definovat úroveň peněžních odměn (sazby) a prostor pro zvyšování peněžních odměn a poskytovat základnu, na níž lze řídit mzdové/platové relace, naplňovat zásadu rovnosti v odměňování a uskutečňovat procesy monitorování a kontroly postupů v oblasti odměňování. Určitá struktura stupňů a mzdová/platová struktura může rovněž sloužit jako prostředek, pomocí něhož organizace informuje o možnostech kariéry a získání peněžních odměn, které pracovníci mají.

#### **Struktura stupňů**

Strukturu stupňů tvoří sekvence nebo hierarchie stupňů, pásem nebo úrovní, v nichž jsou umístěny skupiny prací, které jsou v podstatě srovnatelné. Může jít o jedinou strukturu, která je definována počtem stupňů a pásem, které obsahuje. Alternativně může být tato struktura rozdělena na řadu skupin (druhů) kariéry nebo skupin (druhů) prací, kde povaha a účel práce jsou v podstatě podobné, ale práce se vykonává na různých úrovních dovedností a odpovědnosti.

#### **Mzdové/platové struktury**

Struktura stupňů se stává mzdovou/platovou strukturou, když jsou ke každému stupni, pásu nebo úrovni připojeny mzdová/platová rozpětí, mzdové/platové skupiny nebo stupnice. V některých širokopásmových strukturách, mohou být do pásem umístěny referenční body a mzdové/platové zóny a ty definují mzdová/platová rozpětí pro pracovní místa zařazená do každého z pásem. [1]

## **2.4 Systémy hodnocení práce**

Hodnocení práce má pro řízení odměňování mimořádný význam. Poskytuje základnu pro to, aby byla peněžní odměna spravedlivá, a hraje významnou roli jako nástroj naplňování zásady, že za stejnou práci má být i stejná odměna. V 80. a 90. letech získalo hodnocení práce špatnou pověst, protože se mu dostalo nálepky byrokratické, časově náročné a v tržním hospodářství nedůležitou záležitostí, protože jsou to tržní

sazby, co diktuje vnitropodnikové mzdové/platové sazby a relace. Nicméně hodnocení práce se stále ještě široce používá, a dokonce se jeho používání rozšiřuje, a to v neposlední řadě v důsledku tlaků na spravedlnost a rovnost v odměňování. Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů (tříd) a struktur, pro zařazování prací/pracovních míst do těchto struktur, pro řízení relací mezi pracemi/pracovními místy a odměnami a pro zajišťování zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty.

### **Cíle hodnocení práce:**

- stanovit relativní hodnotu prací, založenou na spravedlivém, jednotném a důsledném posouzení
- poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur
- poskytnout co nejobektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů (tříd) a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zatřídění prací
- umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce
- být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná

## **2.5 Řízení pracovního výkonu a odměňování**

Řízení pracovního výkonu je strategický a integrovaný proces, který přináší organizaci soustavný úspěch tím, že zlepšuje pracovní výkon lidí, kteří v ní pracují, a tím, že rozvíjí schopnosti jednotlivých pracovníků i týmů. Je strategický v tom, že se týká širších záležitostí a souvislostí, jimž podnik čelí, má-li ve svém prostředí fungovat

efektivně a obecných, celkových směrů, jimiž se zamýšlí ubírat v zájmu splnění svých dlouhodobých cílů. Integrovaný je ve dvou směrech, a to ve smyslu:

- **vertikální integrace** – provázání nebo spojení podnikových, týmových a individuálních cílů a klíčových schopností
- **horizontální integrace** – provázání různých stránek řízení lidských zdrojů zejména organizačního rozvoje, rozvoje lidských zdrojů a odměňování, a to v zájmu dosažení promyšleného, logického přístupu k řízení, rozvoji a motivování lidí

Základním účelem řízení pracovního výkonu je dosáhnout lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu v nějakém dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti. Je to proces vytváření sdíleného, všeobecného porozumění pro to, čeho má být dosaženo, a takový přístup k řízení a rozvíjení lidí, který zvyšuje pravděpodobnost toho, že krátkodobě i dlouhodobě toho bude dosaženo.

### **2.5.1 Řízení lidského kapitálu**

Řízení lidského kapitálu se zaměřuje na získávání, analyzování a předkládání údajů, které poskytují informace pro orientaci strategických, investičních a operativních rozhodnutí v rámci řízení hodnotu přidávajících lidí, a to jak na celopodnikové úrovni, tak na úrovni liniového řízení. Uplatňování přístupu řízení lidského kapitálu v řízení odměňování bude znamenat shromažďování údajů o efektivnosti politiky v řízení odměňování, avšak v pokročilejší formě se bude pokoušet vyhodnocovat dopad politiky v penězích vyjádřitelného, hmotného odměňování na lidi a podnik, a tak bude poskytovat informace potřebné pro strategické plánování a strategické plány.

## 2.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody tvoří opatření zaměstnavatele určená pro jeho pracovníky, která svým způsobem zlepšují blahobyt těchto pracovníků. Poskytují se navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část velkého souboru odměn. Jako součást celkové možné odměny mohou být odloženy na později nebo mít zásahovou povahu, jako např. penzijní systémy, pojištění nebo nemocenské dávky nebo mohou být bezprostřední, jako např. podnikový automobil nebo půjčka. Do zaměstnaneckých výhod patří také dovolená a způsob poskytování volna, které nemají přísně povahu odměny. Zaměstnaneckým výhodám se také někdy poněkud pohrdavě říká „privilegia“ (jde spíše o funkční zaměstnanecké výhody vyšších manažerů) nebo „sociální výhody“ či „okrajové/vedlejší výhody“, ale když jsou zaměřeny na osobní bezpečnost nebo osobní potřeby, mohou být jen stěží označovány jako „okrajové“ či „vedlejší“. Zaměstnanecké výhody jsou nákladnou částí celkového souboru hmotných odměn. Mohou odpovídat až jedné třetině nákladů na základní mzdy/platy, či dokonce více a musejí být pečlivě plánovány a řízeny.

Zaměstnanecké výhody slouží osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti organizaci a demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu. Nikoliv všem zaměstnavatelům jde o péči o blahobyt pracovníků, ale stejně jako ti, kterým o to jde, rovněž nabízejí zaměstnanecké výhody, aby si zajistili konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn. A některé zaměstnanecké výhody, jako je mateřská dovolená, musejí být zabezpečeny ze zákona.

Strategie zaměstnaneckých výhod se bude zhruba týkat směrů, jimiž se chce organizace ubírat, pokud jde o rozsah a škálu zaměstnaneckých výhod, které chce poskytovat a o náklady, které je připravena na to vynaložit. Strategie je základem pro formulování politiky zaměstnaneckých výhod.[5]

### **2.6.1 Typy zaměstnaneckých výhod**

Hlavní zaměstnanecké výhody se týkají hlavně osobní bezpečnosti, peněžní pomoci a osobních potřeb.

#### **Osobní bezpečnost**

- Zdravotní péče
- Pojištění
- Nemocenské dávky
- Dodatečné odstupné
- Poradenství týkající se kariéry

#### **Peněžní pomoc**

- Podnikové půjčky
- Půjčky na permanentky
- Pomoc při splácení hypoték
- Příspěvky na přemístění
- Členské příspěvky v profesních organizacích

#### **Osobní potřeby**

- Dávky z mateřské a otcovské dovolené poskytované nad zákonné minimum
- Volno z osobních důvodů
- Péče o děti v podnikových zařízeních
- Sportovní a společenská zařízení
- Podnikové slevy
- Maloobchodní poukázky na nákup zboží v obchodních řetězcích



## 3 Charakteristika firmy

### 3.1 Představení společnosti

**Obchodní firma:** Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s.

**Sídlo:** Jasenická 1106, Vsetín

**PSČ:** 755 11

**IČ:** 47 67 46 52

**DIČ:** CZ47674652

**Právní forma :** Akciová společnost

**Založení firmy:** 1. 12. 1993 na dobu neurčitou

Podle českého právního řádu zákona č. 513/1991 Sb.,  
obchodního zákoníku.

Společnost vznikla zápisem do Obchodního rejstříku  
u Krajského soudu v Ostravě v oddíle B, vložce 682

### Historie a vývoj podniku

Vodárenství na Vsetínsku má téměř stoletou tradici. První veřejný vodovod byl vybudován na Vsetíně počátkem minulého století. Hlavní rozvoj vodovodních a kanalizačních soustav nastal v druhé polovině 20. století. Výstavba čistírenských zařízení byla započata v 60. letech minulého století stavbami ČOV Rožnov pod Radhoštěm, Valašské Meziříčí a Vsetín. Po náročných přípravách, řešení provozních, ekonomických a majetkoprávních vztahů, vznikla akciová společnost Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s. pomocí akcionářů. Akcionáři se staly především obce, které svůj vodohospodářský majetek do společnosti vložily. Společnost Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s. byla založena 1. 12. 1993. Společnost je smíšeného typu – vodohospodářský majetek vlastní a provozuje, mimo to provozuje i pronajaté infrastrukturní vodohospodářské majetky některých obcí a měst. Hlavním předmětem podnikání společnosti je provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu. V současné době společnost Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s. zajišťuje výrobu a distribuci pitné vody pro 106 650 obyvatel měst a obcí okresu Vsetín a odkanalizování a čištění odpadních vod pro 93 972 obyvatel.

## **Předmět podnikání společnosti**

1. Silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní – vozidla do a nad 3,5 tuny.
2. Provádění staveb, jejich změn a odstraňování.
3. Projektová činnost ve výstavbě.
4. Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady.
5. Ostatní
  - výroba měřicích, zkušebních, navigačních, optických a fotografických přístrojů,
  - výroba elektronických součástek, elektrických zařízení,
  - mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, lektorská činnost,
  - opravy a údržba potřeb pro domácnost, předmětů kulturní povahy,
  - provozování vodovodů a kanalizací, úprava a rozvod vody,
  - nakládání s odpady (vyjma nebezpečných),
  - velkoobchod a maloobchod,
  - realitní činnost, správa a údržba nemovitostí,
  - poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků,
  - testování, měření, analýzy a kontroly.

## **Komerční služby nabízené společností Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s.**

- laboratorní práce
- stavební práce
- doprava a mechanizace
- čištění kanalizací tlakovým vozem a vozy KAISER a Hellmers
- monitorování kanalizací kamerovým vozem
- čištění jímek a septiků fekálním vozem
- vyhledávání poruch na vodovodní síti
- vypracování projektové dokumentace k vodovodní přípojce
- zpracování dat z fakturace do elektronické podoby
- vyjádření k provoznímu řádu
- zapůjčení těsnících vaků

## Údaje o základním kapitálu a cenných papírech

Základní kapitál společnosti činí 683 101 000 Kč.

Zvýšení základního kapitálu bylo provedeno od roku 2000 vždy formou nepeněžitých vkladů obcí, kdy obce vložily do společnosti jimi vybudovaný vodohospodářský majetek.

**Tab. 3.1**

### Přehled o zvyšování základního kapitálu společnosti

Rok zvýšení ZK	Počet upisovatelů	Hodnota vloženého majetku (tis. Kč)	Základní kapitál (tis. Kč)
1998	1	2 308	511 229
2000	1	7 192	514 619
2002	2	22 117	525 711
2003	9	51 426	547 884
2005	9	55 951	592 530
2007	1	14 622	607 152
2008	1	17 898	625 050

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Vodovody a Kanalizace Vsetín, a. s.

### 3.1.1 Organizační struktura společnosti

#### I. stupeň – správa společnosti

Správa společnosti je organizačním stupněm řídící, správní a odborné činnosti, zabezpečující komplexně všechny správní funkce společnosti

#### II. stupeň – provozy

Provozy jsou organizačním stupněm pro zabezpečování konkrétních výrobních a provozních činností společnosti.

Základním hlediskem pro dělbu působností a vymezení vztahů mezi jednotlivými organizačními stupni řízení je požadavek optimálního plnění základních činností (dle předmětu podnikání). Organizační strukturu společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s. jsem zpracovala v grafickém provedení. /viz příloha č.1/

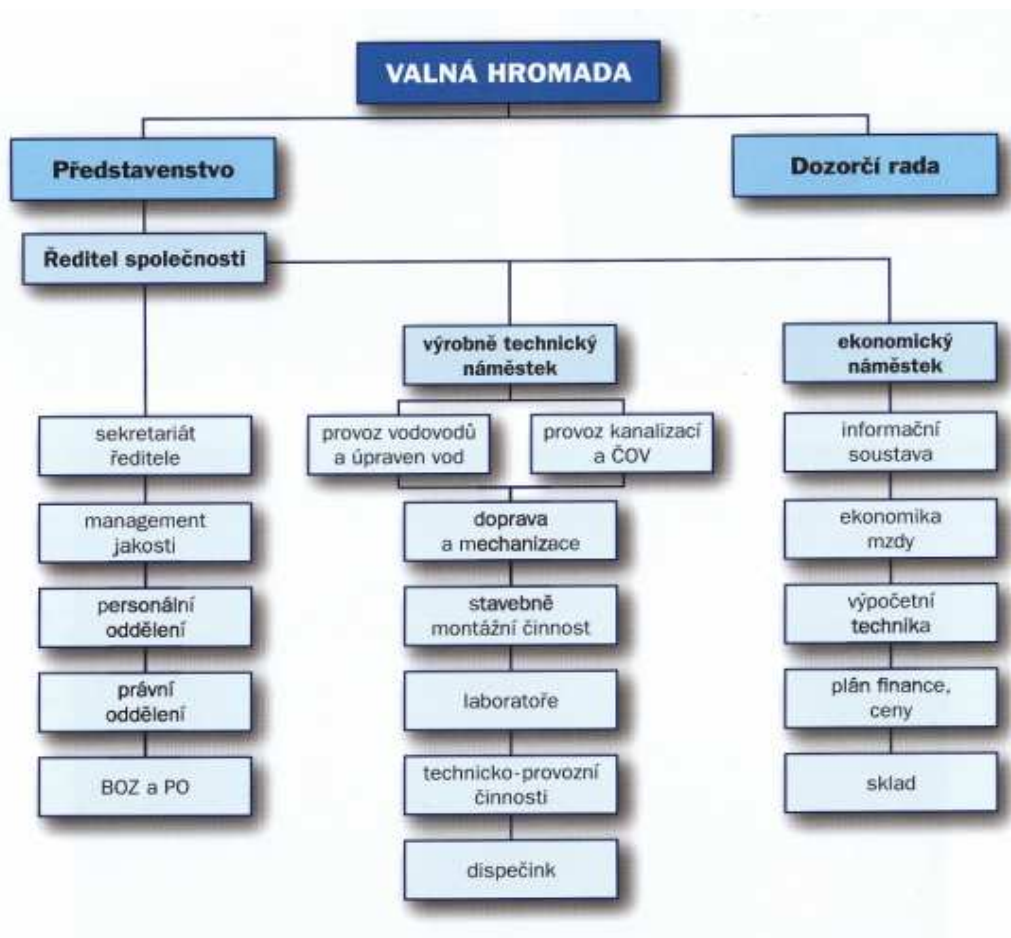
### 3.1.2 Statutární orgány společnosti

#### Valná hromada

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Valnou hromadu tvoří všichni přítomní akcionáři. Postavení a působnost valné hromady jsou vymezeny stanovami společnosti schválenými valnou hromadou společnosti.

Obr. 3.1

Statutární orgány společnosti



Zdroj: Výroční zpráva společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s.

#### Představenstvo společnosti

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo společnosti zabezpečuje zpracování jednacího řádu členů představenstva, ve kterém je určeno zejména rozdělení pravomocí a odpovědnosti členů představenstva, vymezení významných finančních a obchodních transakcí společnosti podléhajících schválení představenstvem respektive dozorčí radou, delegování

pravomocí na nižší řídicí složky a udělování prokury a manipulace s dokumenty představenstva. Představenstvo společnosti jmenuje a odvolává ředitele společnosti, stanoví rozsah jeho působnosti, stanovuje způsob odměňování a dohlíží na jeho činnost.

**Tab. 3.2**

### **Členové představenstva**

<b>Funkce</b>	<b>Jméno a příjmení</b>	<b>Pracovní zařazení</b>
Předseda	Ing. Stanislav Pitrun	Starosta města Kelč
Místopředseda	Ing. Libor Podešva	Člen zastupitelstva města Vsetín
Člen	Antonín Koňářík	Starosta obce Hovězí
Člen	Ing. Ladislav Kroča	Výrobně - technický náměstek firmy
Člen	RNDr. Leopold Orság	Technologický poradce
Člen	Iveta Tábořská	Místostarosta města Vsetín
Člen	Alois Vychodil	Místostarosta města Rožnov p. R.

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s.

### **Dozorčí rada společnosti**

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti. Postavení a působnost dozorčí rady společnosti jsou vymezeny ve stanovách společnosti, schválených valnou hromadou společnosti. Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti.

**Tab. 3.3**

### **Členové dozorčí rady**

<b>Funkce</b>	<b>Jméno a příjmení</b>	<b>Pracovní zařazení</b>
Předseda	Ing. Anna Mikošková	Starostka obce Zašová
Místopředseda	Ing. Pavel Studeník	Místostarosta města Slavičín
Člen volený zaměstnanci	Tomáš Martinák	Vedoucí provozu Rožnov p. R.
Člen	Karel Matůš	Starosta obce Francova Lhota
Člen volený zaměstnanci	Ing. Josef Václavík	Vedoucí dispečinku
Člen	Ing. Daniel Vodák	Člen zastupitelstva města V.M.

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s.

**Tab. 3.4**

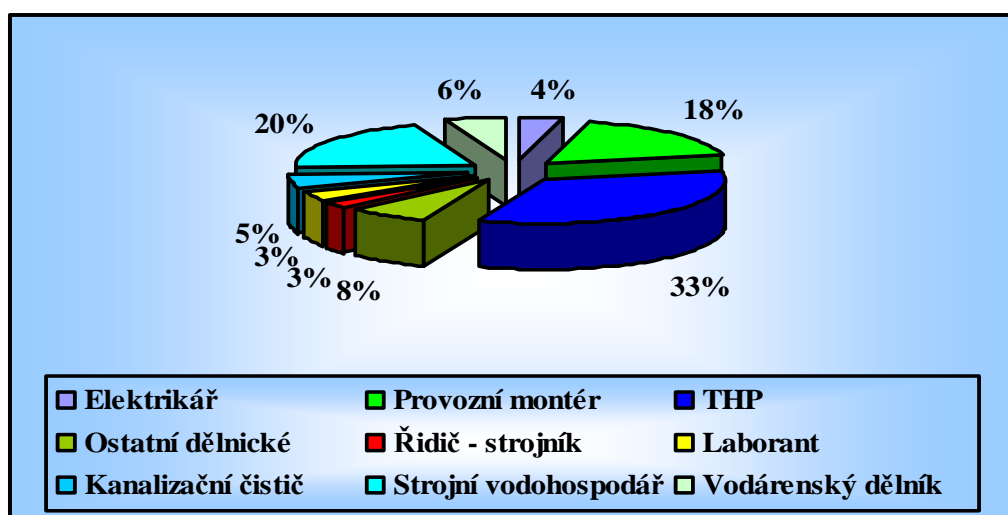
**Vedení společnosti**

<b>Funkce</b>	<b>Jméno a příjmení</b>
Ředitel	Ing. Michal Korabík
Výrobně - technický náměstek	Ing. Ladislav Kroča
Ekonomická náměstkyně	Ing. Miroslava Vaculíková

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s.

**Graf 3.1**

**Personální struktura zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.1.3 Výhled hospodaření

**Tab. 3.5**

#### **Údaje o očekávané hospodářské a finanční situaci**

<b>Rok</b>	<b>Náklady (tis. Kč)</b>	<b>Výnosy (tis. Kč)</b>	<b>Zisk před zdaněním (tis. Kč)</b>
<b>2009</b>	316 800	321 121	4 321
<b>2010</b>	326 048	329 458	3 410
<b>2011</b>	340 690	343 737	3 047

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s.

#### **Hlavní cíle a záměry pro rok 2010:**

1. Trvale zkvalitňovat služby zákazníkům
2. Zlepšit interní komunikaci
3. Rozšířit měření a monitorování výroby vody a odkanalizování a čištění odpadních vod na další objekty a zařízení
4. Zlepšovat odbornou úroveň kvalifikace vybraných zaměstnanců
5. Zlepšovat pracovní podmínky zaměstnanců společnosti

### 3.2 Pitná voda

Výroba a distribuce pitné vody probíhá bez provozních a dodavatelských problémů. Úpravný pitné vody Karolinka, Valašské Meziříčí a Rožnov pod Radhoštěm jsou vybaveny moderními a účinnými technologiemi desinfekce na bázi UV záření a chlordioxidu, chuťové vlastnosti dodávané vody se podstatně zlepšily zavedením technologie filtrů s náplní granulovaného aktivního uhlí. V roce 2008 byl do trvalého provozu uveden rekonstruovaný objekt čerpací stanice vodního zdroje Vsetín – Ohrada, který je vybaven novou technologií desinfekce vody a čerpací technikou

s automatickým řízením provozu. Hlavní zdroje zajišťují výrobu 96,4 % pitné vody a jsou, stejně jako dalších 11 provozovaných lokálních zdrojů v majetku společnosti. Společnost věnuje velkou pozornost zlepšování jakosti vyrobené a dodávané vody.

### **Distribuce pitné vody**

Společnost provozuje 750 km vodovodní sítě, 19 614 vodovodních přípojek o délce 239 km s 19 573 osazenými vodoměry. Distribuci pitné vody zajišťují střediska vodovodů Vsetín, Valašské Meziříčí, Rožnov pod Radhoštěm a středisko skupinového vodovodu. Převážná část vodovodní sítě je pod dohledem střediska centrální dispečink, které monitoruje hydraulické i tlakové poměry ve vodovodní síti nepřetržitě 24 hodin denně 365 dní v roce. /Zásobování obcí pitnou viz příloha č. 2, 3/

**Tab. 3.6**

#### **Výroba vody ve zdrojích společnosti**

<b>Hlavní zdroje</b>	<b>Rok (tis. m<sup>3</sup>)</b>				
	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Podíl v %</b>
<b>ÚV Karolinka</b>	4 511	4 875	4 131	3 961	57,1
<b>ÚV Valašské Meziříčí</b>	728	654	559	528	7,6
<b>ČS Vsetín - Ohrada</b>	1 775	1 498	1 574	1 629	23,5
<b>ÚV Rožnov p. R.</b>	720	888	728	571	8,2
<b>Hlavní zdroje celkem</b>	7 734	7 915	6 992	6 689	96,4
<b>Malé zdroje celkem</b>	207	227	234	253	3,6
<b>Celkem za společnost</b>	7 941	8 142	7 226	6 942	100

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s.

### **3.2.1 Vodohospodářský centrální dispečink**

Základní vodohospodářský dispečink byl vybudován v roce 1986 v souvislosti s výstavbou skupinového vodovodu Stanovnice. Jeho zřízení si vynutila potřeba nepřetržité kontroly a řízení stále složitějšího provozu s dopravou pitné vody na velké vzdálenosti. Vodohospodářský centrální dispečink Vsetín je propojen se středisky vodovodů Vsetín, Valašské Meziříčí, Rožnov pod Radhoštěm a úpravami vody Karolinka a Valašské Meziříčí. Dispečinkové pracoviště v nepřetržitém provozu sleduje a řídí objem vyrobené vody. Získané informace umožňují průběžně vyhodnocovat a



zjišťovat neobvyklé stavy v systému. Větší únik vody – poruchu na síti zjistí dispečink okamžitě. Dispečinkové pracoviště přijímá v nepřetržitém provozu rovněž i informace veřejnosti a odběratelů o případných poruchách v zásobování pitnou vodou. Dále poruchy kanalizačních sítí a přípojek. Zabezpečuje okamžité předávání těchto informací příslušným pracovištím.

### **3.2.2 Finanční politika**

Proces transformace společnosti byl ukončen k. 1. 12. 1993. Od tohoto roku zároveň zůstala prakticky beze změn státem regulovaná tvorba cen vodného a stočného. Změna byla v roce 1994, kdy bylo ukončeno dotování cen ze státního rozpočtu, a dále v roce 2001, kdy byly sjednoceny ceny pro domácnosti a ostatní odběratele /viz příloha č. 4/. Hlavní zásady věcného usměrňování cen pitné a odkanalizované vody v běžném roce jsou stanoveny každoročně MF. Zásadní vliv na hospodaření společnosti má vývoj spotřeby pitné vody.

### **3.3 Odpadní voda**

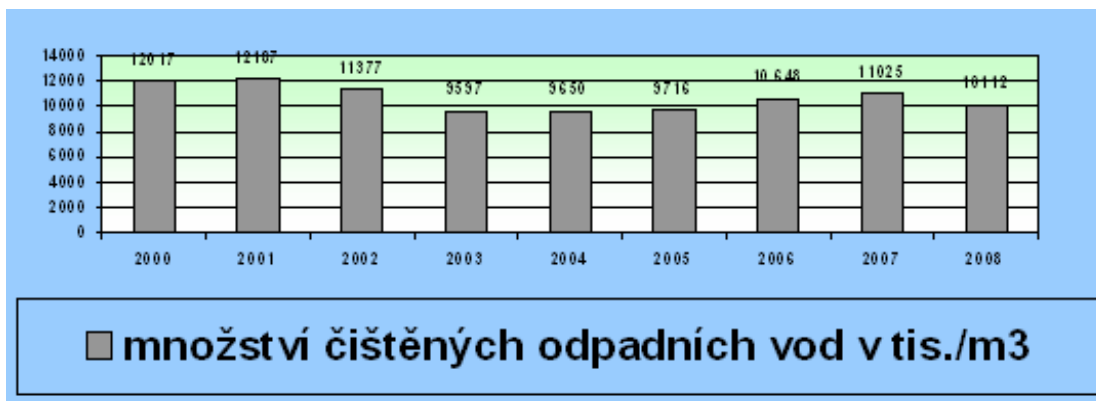
Společnost vlastní nebo provozuje 432 km kanalizačního řádu, na který je napojeno 93 972 obyvatel. Podíl obyvatel napojených na veřejnou kanalizaci v aglomeraci okresu Vsetín, kde společnost Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s. provozuje kanalizační síť, je 91 % a tvoří 67 % celkového počtu obyvatel okresu Vsetín. Provoz kanalizací je územně členěn na středisko kanalizací Vsetín, Valašské Meziříčí a Rožnov pod Radhoštěm.

#### **Čištění odpadních vod**

Společnost provozuje 12 čistíren odpadních vod (ČOV) v 5 městech a 9 obcích okresu Vsetín. V roce 2009 byla dokončena rekonstrukce ČOV Vsetín a ČOV Kelč. Tyto investiční akce čistíren odpadních vod jsou v roce 2010 ve zkušebním provozu. Společnost Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s. vlastní čistírny odpadních vod Vsetín, Kelč, Babice, Zašová. Ostatní čistírny jsou provozovány na smlouvu. Jedná se o čistírny Valašské Meziříčí, Zubří, Velké Karlovice, Halenkov, Hovězí, Lidečko, Jarcová a Hutisko - Vezník. Všechny čistírny jsou vybaveny technologiemi jemnobublinné aerace s odstraňováním dusíku a fosforu. Kvalita vypouštěných odpadních vod je pod hranicí zpoplatnění vypouštěného zbytkového znečištění.

**Graf 3.2**

### **Množství čištěných odpadních vod**



Zdroj: Výroční zpráva společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s.

#### **3.3.1 Laboratoře**

Laboratoř provádí odběry a laboratorní rozborů vzorků vod pro:

- kontrolu kvality pitné vody ve zdrojích pitné vody, studních, vrtech a vodovodních sítích
- kontrolu vypouštěných odpadních vod z ČOV, septiků, domovních ČOV
- technologickou kontrolu při výrobě pitné vody a čištění odpadních vod

#### **Služby laboratoří:**

- certifikované odběry různých typů vod
- rozbor pitné vody z vodovodů, studní a vrtů
- test studny
- rozborů odpadních vod
- poradenská činnost v oboru kvality pitné a odpadní vody

#### **3.3.2 Informační technologie ve společnosti**

Současné vybavení hardware ve společnosti drží standardní úroveň dostupného a potřebného vybavení. Počítače jsou kompletovány a konfigurovány tak, aby splňovaly reálné požadavky obsluhy. Software je stále aktualizován. U ekonomického software

probíhají pravidelné obnovy vycházející ze změn zákonů. Komunikace mezi provozy je založena na modemovém připojení. Propojeny jsou provozy Rožnov pod Radhoštěm, Valašské Meziříčí, ÚV Karolinka, doprava, sklad, ČOV Vsetín. Areál ve Vsetíně je připojen na internet bezdrátovým anténním mikrovlnným spojem. Je zde vybudována počítačová síť a internet se proto využívá pro přístup k dokumentům i mimo organizaci včetně emailů, které slouží, jak ke komunikaci mezi provozy, tak i s ostatními účastníky.

### 3.3.3 Řízení jakosti

V říjnu 2002 byl zahájen zkušební provoz, a zároveň byl požádán certifikační orgán o provedení certifikace systému podle ČSN ISO 9001:2001. Certifikát byl udělen v květnu 2003. Certifikovány jsou činnosti „Provozování vodovodů a kanalizací“ a „Výstavba a rekonstrukce vodohospodářských staveb“. Hlavním cílem je poznávání potřeb a požadavků zákazníků a následné promítnutí těchto poznatků do činnosti celé společnosti. Získání těchto certifikátů nezaručuje zajištění bezchybné kvality a úrovně poskytovaných služeb. Je však nastartován proces, který vytváří podmínky a kontrolní mechanismy ke stálému zlepšování.

Obr. 3.2

#### Systém managementu jakosti



Zdroj: Výroční zpráva společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s

### 3.4 Zaměstnanecké benefity

1. Členům a funkcionářům ZO OS:  
bezplatný pronájem místnosti včetně vybavení, využívání spojových prostředků /pošta, telefon, fax, /.
2. Pracovní doba 7,5 hod/d tj. 37,5 hod/týdně v jednosměnném režimu, 37,5 hod/týdně v provozu nepřetržitě.
3. Zápočet osobní očisty v rozsahu 15 minut denně do pracovní doby pro zaměstnance z ČOV, kanalizací, vodárenské dělníky a další pracovníky vykonávající práci v silně znečištěném prostředí.
4. Prodloužení řádné dovolené o 1 týden všem zaměstnancům.
5. Placené volno při překážkách v práci na straně zaměstnance nad rámec daný zákonem:
  - 10 dnů v roce pro vedoucí táborů pro děti a mládež
  - 2 dny při vlastní svatbě /jeden den k účasti na obřadu/
  - 1 den k účasti na svatbě rodiče
  - 1 den k účasti při porodu manželky nebo družky
  - 2 dny při úmrtí rodinných příslušníků
  - 1 den k přestěhování zaměstnance s vlastním bytovým zařízením
  - 1 den za dva měsíce osamělým zaměstnancům, pečující o dítě do 13-ti let
6. Krátkodobé neplacené pracovní volno z důvodu osobních překážek.
7. Poskytnutí neplaceného volna ke studiu při zaměstnání z podnětu zaměstnance na středních a vysokých školách a v ostatních formách vzdělávání.
8. Stravování – příspěvek na stravenky GASTRO PASS ve výši 70,- Kč, 55 % hodnoty poukázky je hrazeno z nákladů zaměstnavatele, zaměstnanec má možnost další úhrady ve výši maximálně 10,- Kč ze svého osobního účtu SFS.

9. Vedení osobního účtu SFS zaměstnance s ročním přidělem na rehabilitační, kulturní, sportovní, vzdělávací a sociální potřeby zaměstnance.
10. Financování zájezdů, kulturních a sportovních akcí pro zaměstnance a rodinné příslušníky ze společné části SFS. Dary zaměstnancům při životních a pracovních jubileích, úhrada nákladů investiční a neinvestiční povahy na rekreační zařízení.
11. Poskytnutí návratné finanční výpomoci v tíživé životní situaci zaměstnance až do výše 20 tis. Kč/rok, až do výše 50 tis. Kč při živelné pohromě.
12. Poskytnutí nenávratné finanční výpomoci až 10 tis. Kč/rok zaměstnanci při neočekávaných sociálních situacích, až 15 tis. Kč při živelné pohromě.
13. Rekreační v podnikovém zařízení Bystřička za zvýhodněný poplatek.
14. Nepeněžní plnění – doprava směnových zaměstnanců v období svátků na směnu.
15. Pravidelná valorizace mezd zaměstnanců - v roce 2010 ve výši 3 %.
16. Odměny zaměstnancům při životních a pracovních jubileích ve výši 1.500,- Kč až 9.000,- Kč podle délky odpracované doby a přínosu pro zaměstnavatele.
17. Podíl na hospodářském výsledku v maximální výši mzdového tarifu.
18. Prémie na vodné a stočné ve výši 2.500,- Kč/rok.
19. Odstupné ve výši čtyřnásobku průměrné mzdy, při překročení 15 let zaměstnání.
20. Příspěvek zaměstnanci na penzijní připojištění ve výši 500,- Kč/měs.
21. Úhrada lékařských prohlídek /vstupních, výstupních, preventivních/.

22. Úhrada očkování proti hepatitidě typu A a B u zaměstnanců středisek kanalizací.
23. Úhrada očkování proti klíšťové encefalitidě pro zaměstnance na střediscích vodovodů a ÚV.
24. Poskytnutí placeného volna v délce 4 dnů v roce na rekondační a rehabilitační pobyty v zařízeních k tomu určených.
25. Poskytnutí služebního mobilního telefonu i pro soukromé účely pro určené zaměstnance.
26. Sjednání zvýhodněného telefonního účtu pro rodinné příslušníky zaměstnance v síti T-mobile.
27. Poskytnutí služebního osobního motorového vozidla i pro soukromé účely pro určené členy managementu společnosti.
28. Pracovní oděvy a ochranné pomůcky včetně drogistického zboží.
29. Čtvrtletní odměny, mimořádné odměny.
30. Pružná pracovní doba pro odečítačky vodoměrů
31. Dar dárcům krve, plazmy a kostní dřeně ve výši 1.500,- Kč za každých 5 odběrů.
32. 1x ročně setkání zaměstnanců společnosti spojené s kulturním programem, občerstvením a dopravou

Společnost Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s. poskytuje svým zaměstnancům velkou řadu benefitů z několika důvodů. Jako první mohu uvést historickou tradici, vycházející z předešlých let. Výše mezd v tomto oboru byla velice nízká, a proto se společnost rozhodla kompenzovat výši mzdy pomocí benefitů. Dalším důvodem je významné postavení odborů v této společnosti, která dbá na udržení těchto benefitů. V neposlední řadě stojí za zmínku i vstřícný postoj vedení společnosti k motivaci zaměstnanců.

## **4 Analýza a interpretace zjištěných výsledků**

### **4.1 Mzdový systém v roce 2010**

Odměňování zaměstnanců se řídí § 109 až 121 a 138 až 150 zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníkem práce, kolektivní smlouvou a mzdovými předpisy společnosti.

- a) Zaměstnancům přísluší za vykonanou práci mzda.
- b) Mzdou se rozumí peněžitá plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci.
- c) Mzda se sjednává na základě ustanovení kolektivní smlouvy, formou mzdového výměru nebo smlouvy o smluvní mzdě v souladu s obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy zaměstnavatele.
- d) Mzda nesmí být nižší než minimální mzda stanovená právním předpisem. Na minimální mzdu má zaměstnanec nárok nezávisle na pracovním zařazení vykonávané pracovní činnosti, dosažených výsledcích a platební schopnosti zaměstnavatele.

#### **Mzdové předpisy**

Mzdy a odměny zaměstnanců jsou stanoveny podle platných předpisů, kterými jsou:

- a) Zásady pro odměňování zaměstnanců společnosti a pravidla pro uplatňování mzdových forem.
- b) Jednotný katalog prací (je dán interní směrnici). /viz příloha č. 8/

**Mzda se skládá:**

- z měsíčního mzdového tarifu /tarifní mzda/, nebo smluvní mzdy
- osobního ohodnocení
- příplatků ke mzdě
- ostatních mzdových složek stanovených v obecných mzdových předpisech

**4.1.1 Tarifní mzda**

Tarifní mzda je nárokovou složkou mzdy zaměstnance. Do tarifního stupně je zaměstnanec zařazen podle vykonávané práce tak, že konkrétně vykonávaná práce se porovná s příklady prací uvedenými v interním katalogu příkladů prací /viz příloha č. 8/ popř. katalogu prací podle povolání a stupňů MPSV ČR z roku 1996 ve znění pozdějších předpisů (pokud není práce v interním katalogu prací uvedena). Při střídání pracovních činností v kalendářním měsíci zařazených do různých tarifních stupňů, lze zaměstnance zařadit do tarifního stupně převládající pracovní činnosti. Dělnické profese se podle vykonávané práce zařazují od 1. do 7. tarifního stupně, technicko hospodářské profese se podle vykonávané práce zařazují do 1. až 12. tarifního stupně.

**Tab. 4.1****Stanovená výše tarifní mzdy**

<b>Tarifní stupeň</b>	<b>Kč/měsíc</b>
1	9.000,-
2	10.400,-
3	12.400,-
4	14.500,-
5	16.000,-
6	17.000,-
7	18.000,-
8	19.100,-
9	20.100,-
10	21.800,-
11	23.700,-
12	25.900,-

Zdroj: Kolektivní smlouva společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s.



## **Osobní ohodnocení**

Zaměstnancům lze přiznat k tarifní či smluvní mzdě osobní ohodnocení. Jeho výše se určuje podle skutečně vykonávané práce s přihlédnutím ke konkrétním podmínkám výkonu práce dané profese, dosahovaným výsledkům, pracovním podmínkám a dalším okolnostem charakterizujícím výkon práce. V případě nedosahování požadovaných pracovních výsledků, nevykonávání činností, které osobní ohodnocení zahrnovalo, neplnění povinností zaměstnance vyplývajících z jeho pracovního zařazení a pracovní činnosti, může přímý nadřízený zaměstnanec osobní ohodnocení snížit nebo odebrat.

### **4.1.2 Příplatky**

#### **Příplatek za noční práci**

Zaměstnanec, který během noční doby od 22.00 do 6.00 hodin odpracuje nejméně tři hodiny z rozpisem stanovené pracovní doby, přísluší dosažená mzda a příplatek ve výši 11,- Kč/hod, za podmínky, že se nejedná o přesčasovou práci.

#### **Příplatek za práci v sobotu a neděli**

Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 11,- Kč/hod.

#### **Příplatek za práci přesčas**

Za práci přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši:

- 25 % průměrného výdělku v pracovních dnech,
- 35 % průměrného výdělku v noci a ve dnech pracovního klidu,

pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. Přednostně bude čerpáno náhradní volno za práci přesčas, vzniklé při cestě na odloučené pracoviště a zpět. Pouze v případě, že z provozních důvodů nebude možné toto náhradní volno čerpat do konce třetího kalendářního měsíce po výkonu práce přesčas, bude zaměstnanci tato práce přesčas proplacena.

#### **Mzda a náhradní volno za svátek**

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek a to nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po

výkonu práce ve svátek, pokud se zaměstnavatel a zaměstnanec nedohodli na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

### **Mimořádné odměny**

Mimořádné odměny nejsou nárokovou složkou mzdy.

#### **4.1.3 Pravidla pro poskytování další složky mzdy**

Na základě hospodaření společnosti a jednotlivých středisek lze zaměstnancům poskytnout další složku mzdy – odměnu. Tuto odměnu lze poskytnout zaměstnanci za mimořádné pracovní úsilí, činnost nad rámec pracovních povinností, která je přínosem pro konkrétní pracoviště. Objem prostředků pro odměny stanovuje čtvrtletně ekonomická náměstkyně společnosti, výši odměny jednotlivým zaměstnancům určuje přímý nadřízený zaměstnanec.

### **Prémie na vodné a stočné**

Zaměstnancům bude poskytnuta jednorázově ze mzdových nákladů premie na vodné a stočné ve výši 2.500,- Kč. Premie bude proplacena ve výplatním období za měsíc červen, nejpozději ve výplatním období za měsíc srpen. Tato premie bude poskytnuta zaměstnancům, kteří budou k 30. 6. 2010 v evidenčním stavu společnosti, jejichž pracovní úvazek činil nejméně polovinu stanovené pracovní doby a odpracoval u společnosti k 30. 6. 2010 nejméně šest měsíců nepřetržitě v prvním pracovním poměru u společnosti.

Za odpracovanou dobu se považuje i doba, kdy zaměstnanec byl v pracovní neschopnosti a u žen na mateřské dovolené doba, kdy žena pobírá peněžitou pomoc v mateřství. Při poskytování premie se nepřihlíží k tomu odkud je voda odebírána a zda je domácnost napojena na veřejný vodovod nebo kanalizaci. Premie bude zdaněna se mzdou v příslušném měsíci výplaty.

### **Podíl na hospodářském výsledku**

Při splnění úkolů obchodního plánu společnosti na rok 2010 může být zaměstnancům vyplacen podíl na hospodářském výsledku. Výše tohoto podílu činí maximálně výši mzdového tarifu, do kterého je zaměstnanec zařazen nebo výši smluvní mzdy, která byla zaměstnanci přiznána, pokud odpracoval 11 měsíců nepřetržitě. Podíl lze vyplácet

nejdříve ve výplatním období měsíce listopadu zaměstnancům, kteří jsou ke dni 30. 11. 2010 v evidenčním stavu, nejpozději však ve výplatním období měsíce prosince.

### **Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem**

Zaměstnavatel se zavazuje zaměstnancům v pracovním poměru, kteří mají s penzijním fondem uzavřenu smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem, poskytovat měsíčně příspěvek na toto připojištění ve výši 500,- Kč. Zároveň se zavazuje k odvodu uvedeného příspěvku ve prospěch příslušného fondu zaměstnance.

**Obr. 4.1**

### **Výplatní páska zaměstnance za rok 2010**

Vodovody a kanalizace Vsetín, a.s.		Tar.mzda: 17000+500		Prům.D: 149,04		02 2010
		Zúst.dov: 15,0		Výpl.místo: 5		ZP: VZP
Druh mzdy	Dny	Hod	Kč	Srážky	Kč	Přehled
* PPV prac. poměr						
Měsíční mzda	13	149.50	15786	Sociální pojištění	1231-	ZÁKL.ZDR.POI.
Osob.ohod.měsíční	13	149.50	464	Zdravotní pojištění	852-	ZÁKL.SOC.POI.
Příplatek So,Ne		57.50	633	Daň zálohová	773-	ÚHRN.ZDANIT.PŘ.
Noční příplatek		30.00	330	Stravenky	702-	POJ.ORG.K.DANI
Řádná dovolená	1	11.50	1714	Odborové přisp.%	161-	DÍLČÍ ZÁKL.DANĚ
Přísp.o.na.penz.poj.			500	Banka-penz.přip	500-	Zvýh - Dítě
						Sleva - Poplatník
						VYPOČT. ZÁLOHA
						Daň.sleva
						ZÚSTATEK OSÚČTU:
Celkem příjem:			19427	NA ÚČET		15208

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Tvorba SFS**

Zaměstnavatel se zavazuje tvořit sociální fond společnosti. SFS je tvořen:

1. Zůstatkem SFS na počátku roku 2010
2. Splátkami půjček poskytnutých ze sociálního fondu

3. Jednotným přídělem z čistého zisku společnosti ve výši 2,3 % z ročního objemu vyplacených mzdových nákladů v uplynulém roce fyzickým osobám, které jsou ve společnosti v pracovněprávním vztahu, za předpokladu dosažení plánované míry zisku. Tento příděl podléhá schválení valné hromadě.
4. Rozpočet a způsob čerpání prostředků SFS je dán směrnicí společnosti

## **4.2 Mzdový systém v roce 2007**

V této části jsou uvedeny pouze změny v systému odměňování oproti roku 2010.

### **Zásady pro odměňování zaměstnanců společnosti**

Jedná se o odměňování zaměstnanců tarifní mzdou, která je základní cenou práce zaměstnanců.

#### **4.2.1 Zařazování zaměstnanců do tarifních stupňů**

Do tarifního stupně je zaměstnanec zařazen podle vykonávané práce tak, že konkrétně vykonávaná práce se porovná s příklady prací uvedenými v interním katalogu příkladů prací /viz příloha č. 8/ popř. katalogu prací podle povolání a stupňů MPSV ČR z roku 1996 ve znění pozdějších předpisů (pokud není práce v interním katalogu prací uvedena).

**Zaměstnancům zařazeným v kategorii D se poskytuje základní mzda, která vychází z hodinové mzdové sazby.**

**Zaměstnancům zařazeným v kategorii THP se poskytuje základní mzda ve výši měsíční mzdové sazby.**

Dělnické profese se podle vykonávané práce zařazují od 1. do 7. tarifního stupně, technicko hospodářské profese se podle vykonávané práce zařazují do 1. až 12. tarifního stupně.

**Tab. 4.2****Výše minimálních mzdových tarifů**

<b>Tarifní stupeň</b>	<b>Kč/hod</b>	<b>Kč/měsíc</b>
1.	51,4	8.000,-
2.	56,7	8.900,-
3.	62,6	9.800,-
4.	69,1	10.800,-
5.	76,3	12.000,-
6.	84,2	13.200,-
7.	93,0	14.600,-
8.	-	16.100,-
9.	-	17.700,-
10.	-	19.300,-
11.	-	21.000,-
12.	-	22.900,-

Zdroj: Kolektivní smlouva společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s.

**4.2.2 Příplatky****Mzda a náhradní volno za svátek**

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, a to nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek, pokud se zaměstnavatel a zaměstnanec nedohodli na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

**Příplatek za noční práci**

Zaměstnanci, který během noční doby od 22.00 do 6.00 hodin odpracuje nejméně tři hodiny ze své stanovené pracovní doby, přísluší mu dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku za podmínky, že se nejedná o přesčasovou práci.

**Příplatek za práci v sobotu a neděli**

Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku zaměstnance.

### **Příplatek za práci v obtížných pracovních podmínkách**

V případě práce v obtížných pracovních podmínkách náleží zaměstnanci za každou odpracovanou hodinu v tomto prostředí příplatek ve výši 6,- Kč. Příplatek je možné u jednotlivých profesí paušalizovat.

- opravy chlorovacích stanic, včetně proplachování aparatury tetrachlórem
- asfaltování vodovodních trub atd.

### **Příplatek za práci v odpolední směně**

Koná-li zaměstnanec práci v odpolední směně, poskytne mu zaměstnavatel příplatek ve výši 4,- Kč za hodinu, nejvýše však za 7,5 hodin. Zaměstnancům v nepřetržitém provozu v 11-ti hodinových pracovních směnách poskytne zaměstnavatel tento příplatek za každou hodinu práce v době od 14.00 do 22.00 hodin. Příplatek se neposkytuje za práci přesčas.

### **Pravidla pro poskytování mimořádných a cílových odměn**

Mimořádné a cílové odměny mohou být poskytovány zaměstnancům za zvlášť úspěšné splnění významných a mimořádných úkolů v požadovaném množství, kvalitě a při hospodárnosti práce, s přihlédnutím k významu plněného úkolu pro společnost a dosaženým přínosům:

- Návrh na poskytnutí těchto odměn musí být zpracován vedoucím pracovníkem písemně.
- Odměnu schvaluje ředitel nebo představenstvo společnosti.

### **Pravidla pro odměny z fondu vedoucího**

Fond vedoucího je operativní formou poskytování odměn a slouží výhradně ke stimulaci při zabezpečování mimořádných nárazových a nepředvídaných úkolů krátkodobého charakteru. Rozdělování na jednotlivé vedoucí zaměstnance, kteří odpovídají za stanovený a nepřekročitelný limit fondu vedoucího, provede ředitel společnosti.

### **Maximální výše odměn z fondu vedoucího:**

Odměny z fondu vedoucího se poskytují formou blokových poukázek s možností okamžitého inkasování v pokladně.

Za splnění mimořádných úkolů lze poskytovat jednorázově odměnu ve výši:

- ředitelem společnosti	do výše přiděleného limitu
- náměstka ředitele	2 800,- Kč
- vedoucími vodovodů, ČOV a kanalizací	1 700,- Kč
- ostatními pověřenými pracovníky	800,- Kč

### **Odměna za řízení motorových vozidel**

Zaměstnanci, kteří řídí motorové vozidlo v souvislosti s výkonem povolání, přísluší za stanovených podmínek odměna za řízení motorového vozidla, popř. za běžnou údržbu vozidla. Za řízení služebního motorového vozidla bez přiděleného řidiče z povolání se stanoví tyto odměny v Kč za jednu směnu:

<b>Druh vozidla</b>	<b>Řízení Kč/směnu</b>
<b>1. jednostopé</b>	<b>13,-</b>
<b>2. osobní, osobní - technologické, osobní - dodávkové</b>	<b>23,50</b>
<b>3. traktory, multikáry, VZV</b>	<b>23,50</b>
<b>4. nákladní auto do 3,5 t celkové hmotnosti včetně speciálů</b>	<b>35,50</b>
<b>5. nákladní auta nad 3,5 t celkové hmotnosti včetně speciálů</b>	<b>35,50</b>
<b>6. stroje traktorového typu s přídatným zařízením</b>	<b>35,50</b>

Řídí-li vozidlo v průběhu jedné směny několik zaměstnanců, denní částka za řízení se dělí mezi tyto zaměstnance stejným dílem. Pokud je vozidlo používáno v dvousměnném nebo třisměnném provozu, nesmí součet odměn při obvyklém denním používání vozidla přesáhnout příslušející odměnu za každou směnu za toto vozidlo.

Za údržbu služebního motorového vozidla bez přiděleného řidiče z povolání, prováděnou po pracovní době, přísluší odměna řidiči s uzavřenou smlouvou v paušální částce za kalendářní měsíc.

<b>Druh vozidla</b>	<b>Údržba Kč/měsíc</b>
<b>1. jednostopá</b>	<b>40,-</b>
<b>2. osobní, osobní - technologická, osobní - dodávková</b>	<b>160,-</b>
<b>3. traktory, multikáry, VZV</b>	<b>160,-</b>
<b>4. nákladní automobily do 3,5 t</b>	<b>160,-</b>
<b>5. nákladní automobily nad 3,5 t</b>	<b>200,-</b>
<b>6. stroje traktorového typu s přídatným zařízením</b>	<b>200,-</b>

Odměna stanovená podle těchto zásad se krátí o 50 % případně i odejme v případech, že vozidlo není provozováno za podmínek písemně dohodnutých (nedostatečné provádění údržby vozidla, provádění údržby v pracovní době apod.) K takovému krácení může dát příkaz vedoucí střediska dopravy nebo příslušný vedoucí pracoviště, kde bylo vozidlo přiděleno. Krácení, či odejmutí odměny musí být zdůvodněno vedoucím střediska dopravy.

### **Pravidla pro poskytování prémie**

Zaměstnancům mohou být poskytovány řádné prémie, prémie za I. a II. pololetí a prémie na vodné a stočné. Výše prémie jsou vázány na odpracovanou dobu, dosaženou mzdu zaměstnance nebo jsou stanoveny pevnou částkou.

### **Prémie za I a II. pololetí**

Zaměstnavatel se zavazuje, že vytvoří zdroje na prémie za I. a II. pololetí. Pravidla jsou uvedeny v premiovém řádu /viz příloha č. 5/

### **Prémie za vodné a stočné**

Zaměstnavatel poskytne zaměstnancům prémii na vodné a stočné ve výši 2500,- Kč za rok jednorázově. Poskytnutí prémie se řídí premiovým řádem /viz příloha č. 6/ Podmínkou pro výplatu prémie za I. a II. pololetí 2007 a na vodné a stočné je splnění časového plánu hospodářského výsledku společnosti



Obr. 4.2

## Výplatní páska zaměstnance za rok 2007

Vodovody a kanalizace Vsetín, a.s.		Tar.mzda: 70.50 Zúst.dov.: 16.0		Prům.D: 115.59 Výpl.místo: 5		02 2007 ZP: VZP
Druh mzdy	Dny Hod	Kč	Srážky	Kč	Přehled	Kč
* PPV pracovní poměr			Sociální pojištění	1205-	ZÁKL.ZDR.POJ.	15054
Časová mzda	14 154.00	10857	Zdravotní pojištění	678-	ZÁKL.SOC.POJ.	15054
Příplatek So,Ne	55.00	636	Daň s prohlášením	701-	ÚHRN ZDANIT.PŘ.	15054
Odpolní příplatek	51.00	204	Stravenky	540-	Zvýh - Dítě	500
Noční příplatek	37.00	428	Odborové přisp.%	125-	Sleva - Poplatník	600
Přípl.-obtíž.prac.pr.	28.00	168	Banka-penz.přip	350-	ZDANIT.PŘÍJEM	13171
Měsíční prémie %	25%	2714			ZÁLOHA DANĚ	1801
Odměna - řízení SMV		47			Daň.sleva	1100
Přisp.o.na penz.p.3%		350			ZÚSTATEK OS.ÚČTU:	10670.00
<b>Celkem příjem:</b>		<b>15404</b>			<b>Bezhotovostně</b>	<b>11805</b>

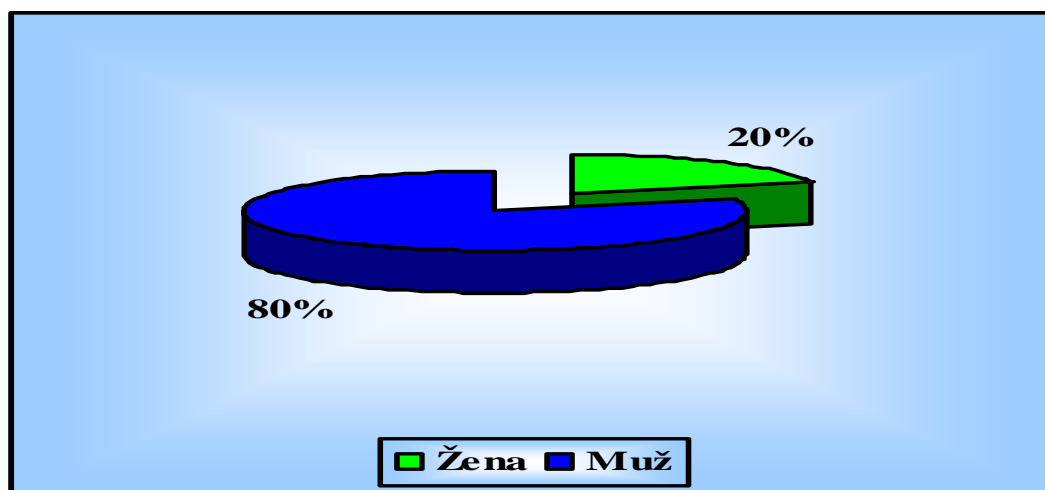
Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3 Srovnání odměňovacích systémů v organizaci včetně zaměstnaneckých benefitů Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s.

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců v organizaci Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s. jsem vytvořila a zpracovala dotazník, /viz příloha č. 7/ pomocí kterého jsem následně graficky vyhodnotila situaci ve firmě po změně odměňovacího systému.

Graf 4.1

## Zastoupení mužů a žen ve firmě

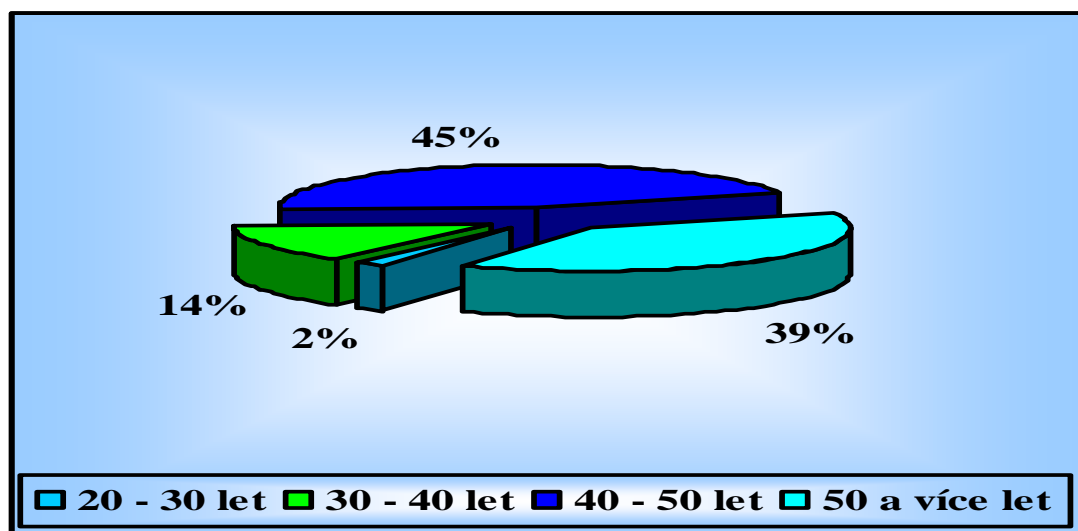


Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti je vyšší zastoupení mužů než žen. Z počtu dotazovaných osob je většina zaměstnána v dělnických profesích, a tak v organizaci převažuje zastoupení mužů.

**Graf 4.2**

### Věková struktura

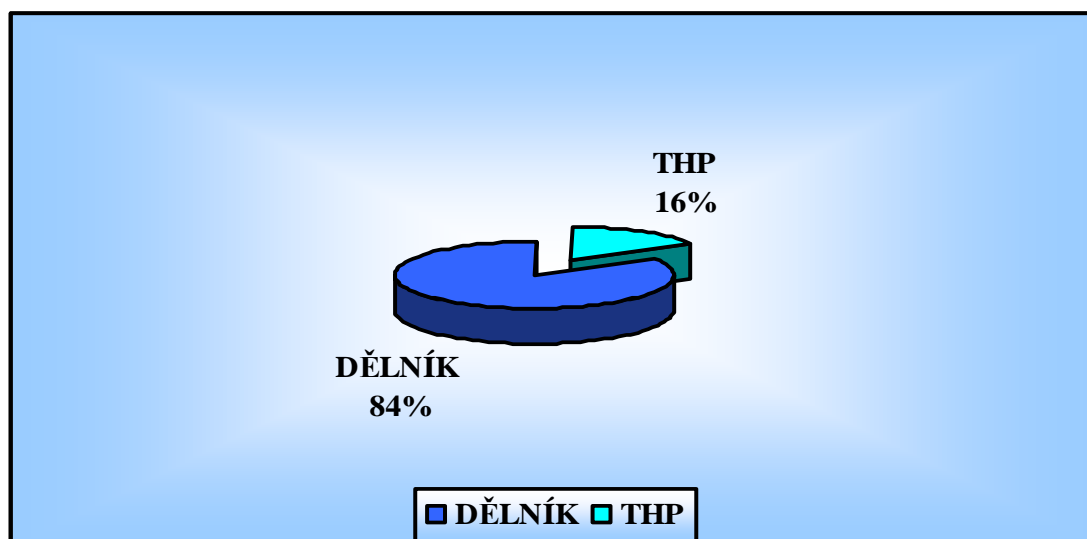


Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti jsou zaměstnáni většinou zaměstnanci, kteří mají 40 a více let.

**Graf 4.3**

### Profese ve společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s.

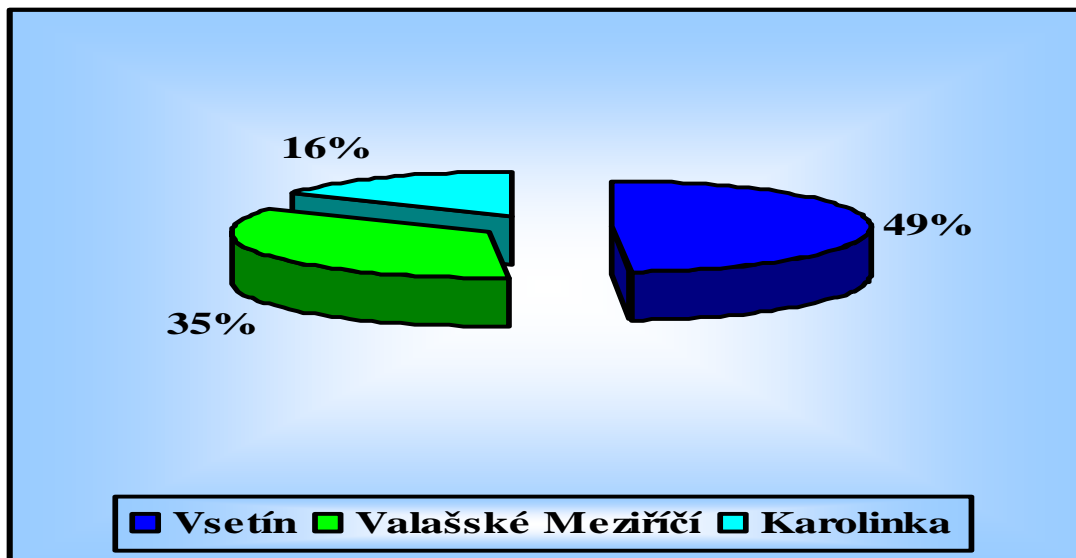


Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti převažuje počet pracujících dělníků nad THP pracovníky.

**Graf 4.4**

**Ve kterém provozu pracujete?**

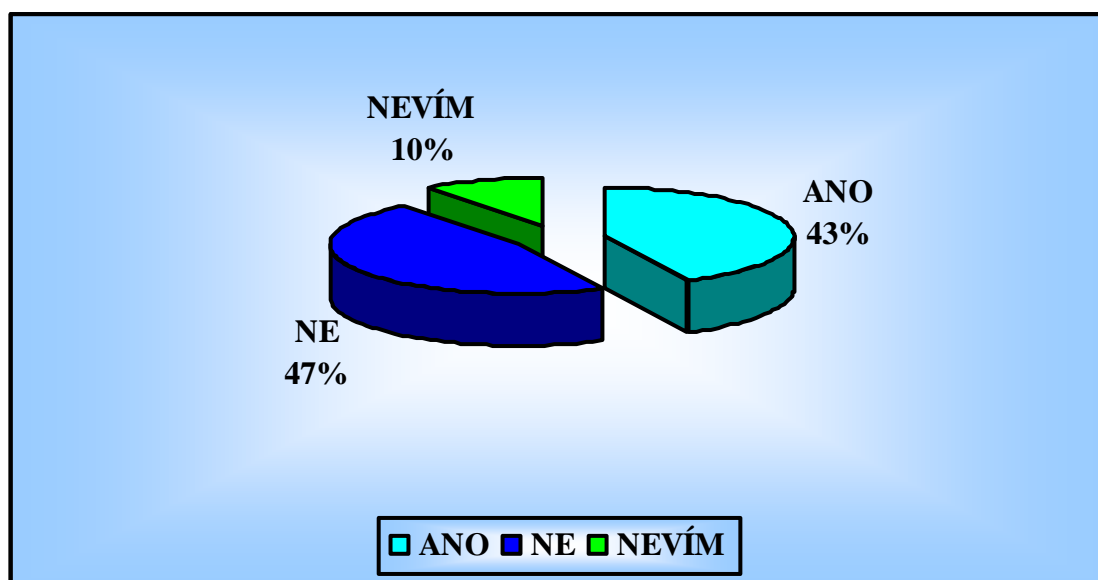


Zdroj: Vlastní zpracování

Z počtu dotazovaných osob patří 49 % do provozu Vsetín, 35 % do provozu Valašské Meziříčí a 16 % do provozu Karolinka.

**Graf 4.5**

**Jste spokojen/a se svou současnou mzdou?**

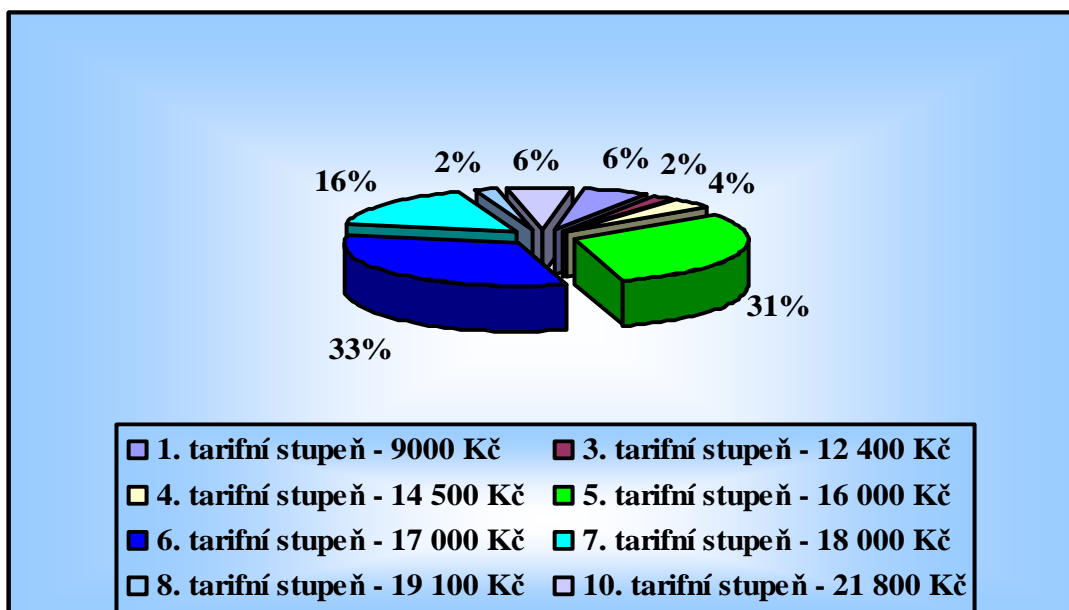


Zdroj: Vlastní zpracování

Se svou současnou mzdou je spokojeno 43 % respondentů, 47 % je nespokojeno a 10% neví, zda je se svým platem spokojeno.

**Graf 4.6**

**Do které tarifní skupiny spadá Vaše měsíční mzda?**

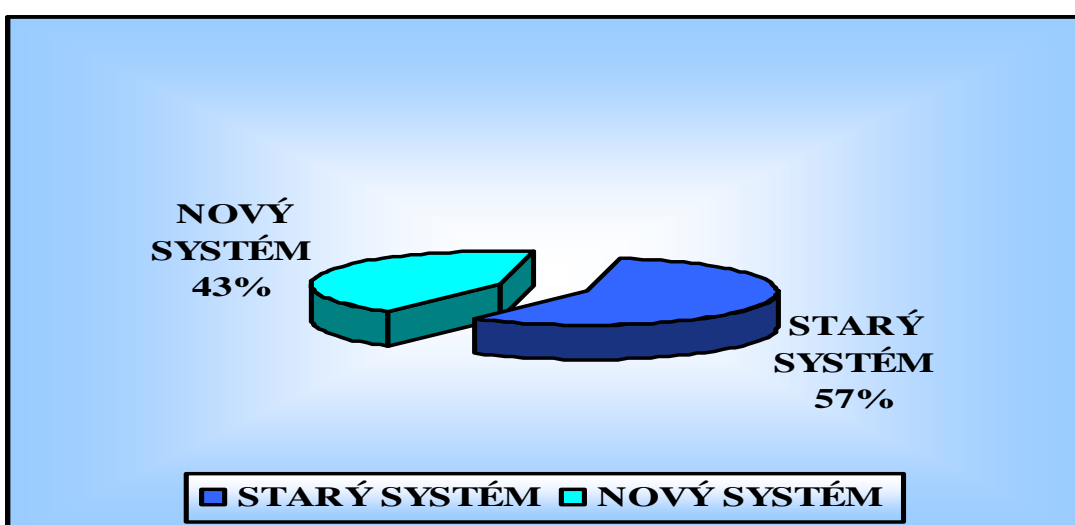


Zdroj: Vlastní zpracování

I přesto, že 47 % respondentů není spokojeno se svou mzdou, největší část přidělených výplat činí částky 16 000 Kč, 17 000 Kč a 18 000 Kč. Když vezmeme v úvahu, že v organizaci pracuje 86 % dělníků, tak si myslím, že částky jejich mezd jsou odpovídající jejich výkonu.

**Graf 4.7**

**Který systém odměňování Vám více vyhovuje?**

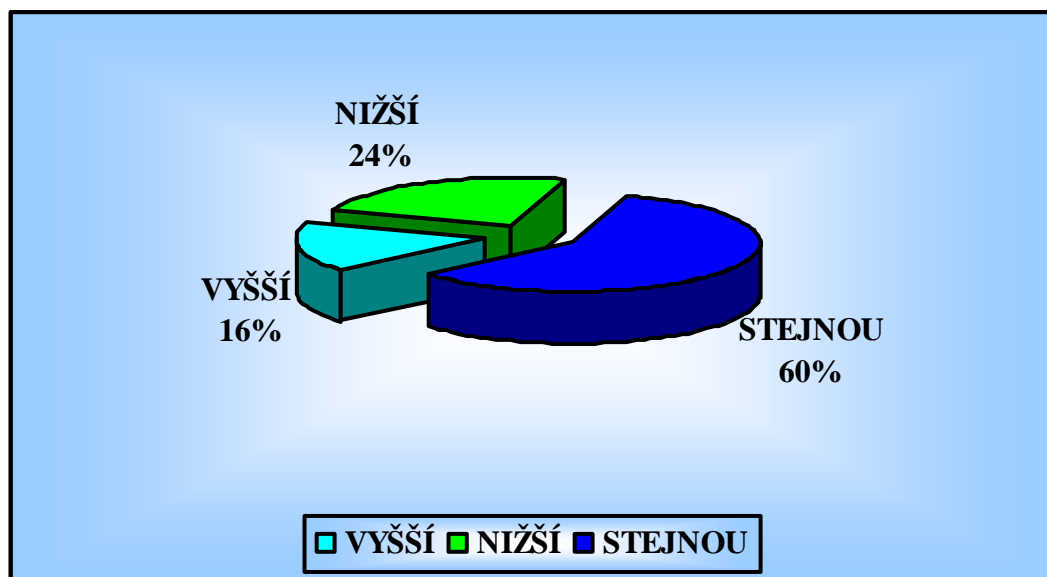


Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2009 proběhla změna odměňovacího systému v organizaci. Podle výsledků vyšlo, že 57 % respondentů by se raději vrátilo ke starému systému odměňování. Naopak nový systém by chtělo zachovat 43 % respondentů.

**Graf 4.8**

**Při novém systému odměňování máte mzdu?**

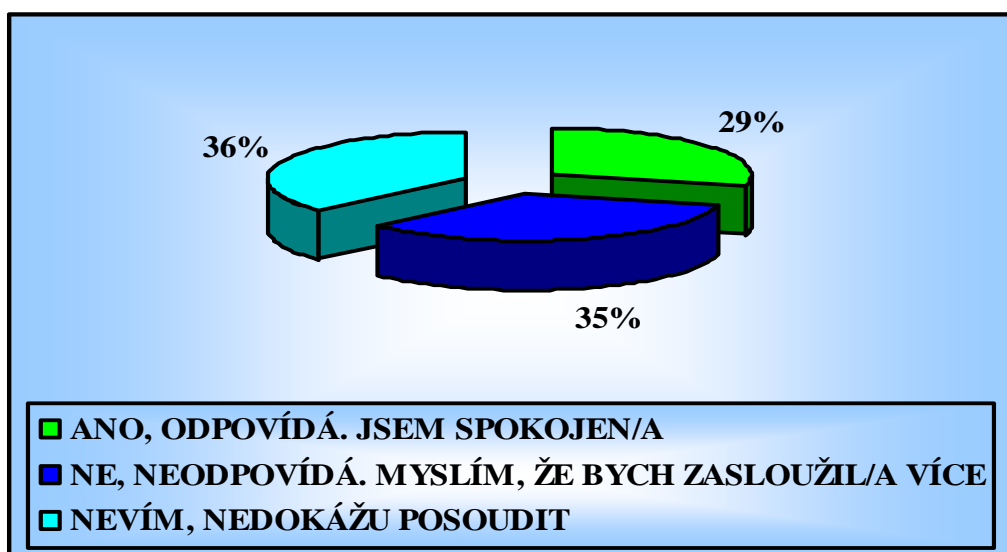


Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavním důvodem změny systému odměňování bylo zjednodušení mzdové agendy pro vedení podniku. Větší polovina což je 60 % respondentů na změnu nedoplatila a mzda jim zůstala stejná. Najdou se zde i zaměstnanci, kterým změna neprospěla a mzdu mají nižší, i když by na změnu systému neměl nikdo doplatit. To, že mají zaměstnanci nižší mzdu, může být však pouze subjektivní pocit. Zaměstnanec si nikdy nebude srovnávat hrubou mzdu. Vždy si srovná, kolik momentálně dostal a nebere v úvahu možné daňové dopady, nemocenskou či dovolenou a poté si myslí, že má mzdu nižší. Vyšší mzdu při novém systému má 16 % respondentů.

**Graf 4.9**

**Odpovídá Vaše ohodnocení práci, kterou vykonáváte?**

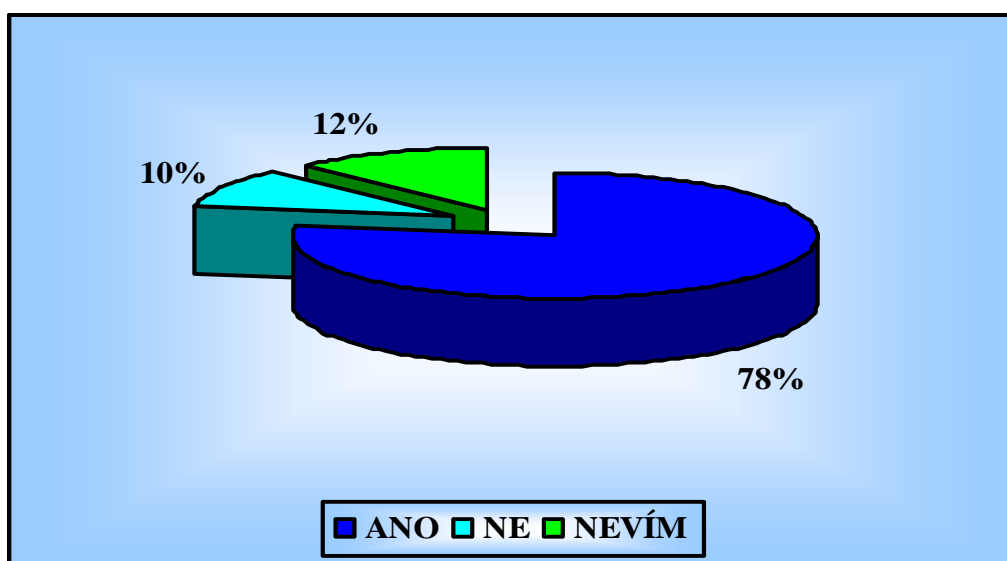


Zdroj: Vlastní zpracování

Tento faktor je velice vyrovnaný. 36 % ze všech respondentů nedokáže posoudit, zda je ohodnocen přiměřeně ke svému výkonu práce. 35 % si myslí, že jejich ohodnocení neodpovídá práci, kterou vykonávají a zasloužili by vyšší finanční ohodnocení. Třetí skupině respondentů tj. 29 % ohodnocení odpovídá výkonu práce a jsou spokojeni.

**Graf 4.10**

**Přiděluje Vám Váš nadřízený čtvrtletní prémii?**

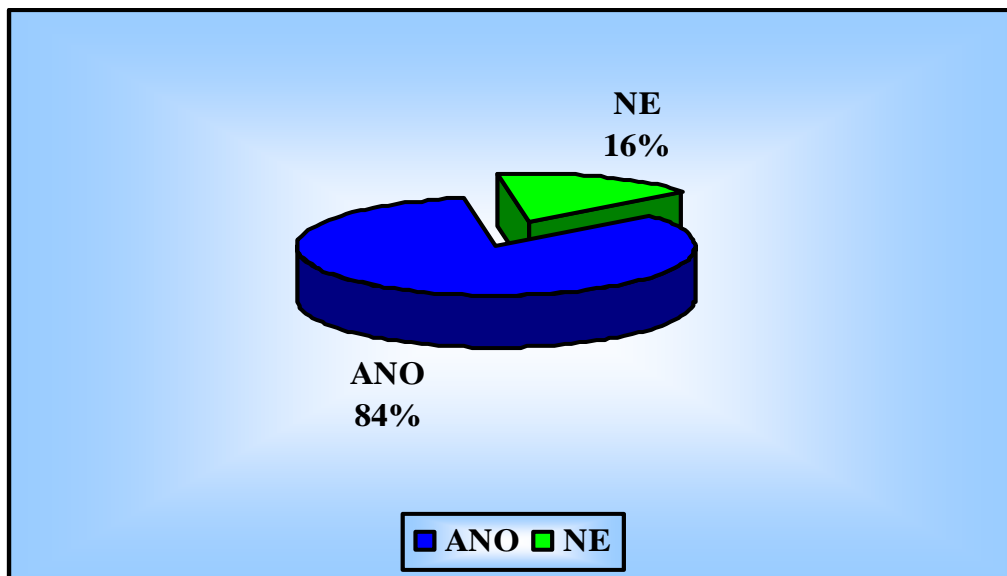


Zdroj: Vlastní zpracování

78 % zaměstnancům přímý nadřízený čtvrtletní prémii přiděluje.

**Graf 4.11**

**Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity ve Vaší firmě?**

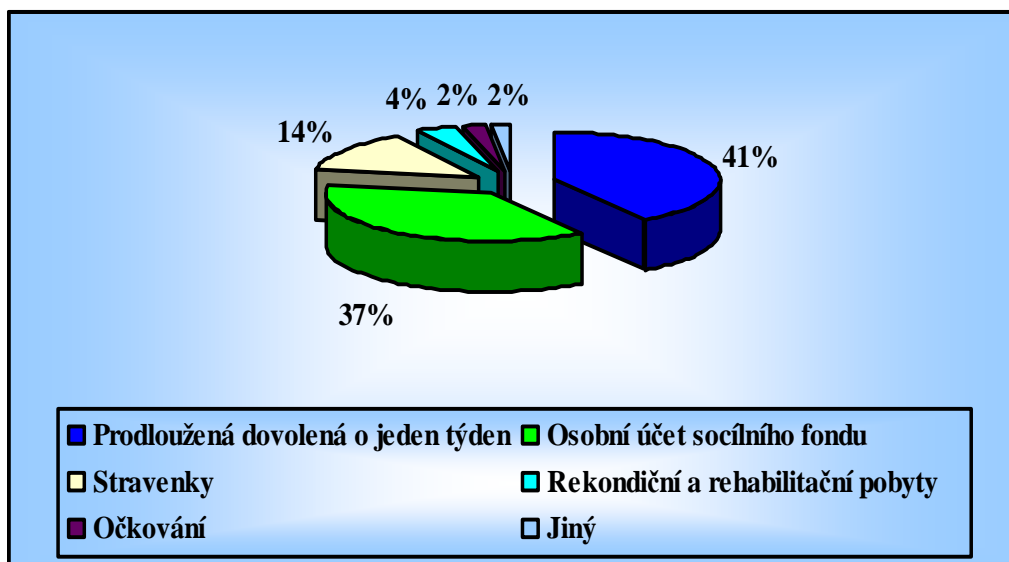


Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů je spokojena se zaměstnaneckými benefity.

**Graf 4.12**

**Který benefit osobně nejvíce oceníte?**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z velkého počtu nabízených benefitů jsem vybrala pouze nejčastěji využívané benefity. Zaměstnanci společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s. nejvíce oceňují benefit prodloužené dovolené o 1 týden a osobní účet sociálního fondu.

## 4.4 Vyhodnocení

Na základě dotazníkového šetření jsem analyzovala stávající systém odměňování ve společnosti. Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců bylo cílem srovnat stávající systém odměňování se systémem předchozím. Hlavním důvodem změny systému bylo zjednodušení mzdové agendy. Změna způsobila odbourání nepovinných příplatků. V dotazování jsem se zaměřila na hlavní provozy Vsetín, Valašské Meziříčí a Karolinka, kde se změna systému projevila nejvíce. Graficky jsem znázornila nejdůležitější části dané problematiky. Podklady pro grafické znázornění jsou uvedeny /viz příloha č. 9/.

Ve společnosti převažuje zastoupení mužů. Pracuje zde většina zaměstnanců ve věku 40 a více let. Profesní strukturu společnosti jsem rozdělila na 2 velké oblasti tj. dělník a THP. Zastoupení dělníků v organizaci je ve výši 86 %. Dotazovaná skupina pracovníků tj. 47 %, vyjádřila v dotazníku svou nespokojenost s výší měsíční mzdy i přesto, že největší část přidělených výplat tvoří částky 16 000 Kč, 17 000 Kč a 18 000 Kč. Podle mého názoru mzda pracovníků odpovídá výkonu jejich práce. Zjistila jsem, že 57 % zaměstnanců by se raději vrátilo ke starému systému odměňování. Žádný zaměstnanec by neměl pocítit rozdíl v odměňování u obou variant mzdového systému. Podle mého šetření jsem zjistila, že ve skutečnosti 24 % zaměstnanců má mzdu nižší. Může to být však i subjektivní pocit těchto zaměstnanců. Zaměstnanci, ale i všeobecně, lidé kteří se mzdovou agendou nezabývají, často nerozumí, co jejich výplatní páska obsahuje. Jejich jedinou starostí je částka k výplatě. Nejvíce zaměstnancům vyhovuje jako benefit prodloužená dovolená o 1 týden a osobní účet sociálního fondu.

Společnosti bych doporučila ponechání stávajícího systému odměňování. Důvod vidím v jednodušší mzdové agendě a omezení zneužívání některých příplatků. Navrhla bych, aby vedení firmy více komunikovalo se svými vedoucími a ti následně na různých střediscích se zaměstnanci.



## 5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat změnu odměňovacího systému ve společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s. Dále posoudit výhodnost změny a pomocí dotazníkového šetření analyzovat spokojenost zaměstnanců s novým systémem odměňování a zaměstnaneckými benefity.

V teoretické části jsem obecně popsala základní pojmy z oblasti odměňování, řízení odměňování, hodnocení zaměstnanců a zaměstnanecké benefity. V praktické části jsem srovnala stávající a předchozí systém odměňování a spokojenost zaměstnanců s benefity, které jim společnost poskytuje.

Na základě dotazníkového šetření jsem analyzovala stávající systém odměňování ve společnosti. Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců bylo cílem srovnat stávající systém se systémem předchozím. Graficky jsem znázornila nejdůležitější části dané problematiky. Hlavním důvodem změny bylo zjednodušení mzdové agendy. Změna způsobila odbourání nepovinných příplatků. Tyto příplatky byly přesunuty jako součást tarifní mzdy nebo osobního ohodnocení při novém systému odměňování. I když necelých 50 % pracovníků není spokojeno se svou mzdou, vedení společnosti říká, že mzda je spravedlivá, individuálně stanovovaná a dostatečně oceňuje rozdíly v pracovním výkonu zaměstnanců.

Systém byl vytvořen tak, aby žádný zaměstnanec nepocítil rozdíl v odměňování. Podle mého šetření jsem však zjistila, že 24 % zaměstnanců má mzdu nižší. Může to být ale i subjektivní pocit těchto zaměstnanců. Zaměstnanci si při výplatě nikdy nesrovnají mzdu hrubou nýbrž čistou, a poté přichází následná nespokojenost s výší měsíční mzdy.

Cílem společnosti do budoucna je zaručení a udržení výše reálné mzdy a její trvalé zvyšování, vždy mírně nad procento inflace. Tímto postupem chce dosáhnout přiblížení se výši průměrné mzdy v České republice.

Vedení společnosti přiděluje osobní ohodnocení po konzultaci s přímým nadřízeným. Vedoucí provozu přidělují čtvrtletní prémie těm pracovníkům, kteří svou práci plní s větším pracovním nasazením a úsilím oproti svým kolegům. Dle mého názoru nový systém odměňování motivuje zaměstnance, kteří dokážou pro firmu pracovat s vyšším pracovním nasazením a jejich pracovní doba nekončí úderem poslední minuty stanovené pracovní doby.

Společnosti bych doporučila ponechání stávajícího systému odměňování. Důvod vidím v jednodušší mzdové agendě a omezení zneužívání některých příplatků. Navrhla bych, aby vedení firmy více komunikovalo se svými vedoucími a ti následně na různých střediscích se svými podřízenými. Dalším mým návrhem by byla možnost individuálního vysvětlení hrubé mzdy na personálním oddělení zaměstnancům, kteří jsou nespokojeni s výší své měsíční mzdy. I když systém schvaluji, v průběhu poznávání zázemí společnosti vyšlo najevo, že vedoucí mají omezené možnosti dohledu nad pracovním nasazením zaměstnanců, a to z důvodu nedostatku času a velkého množství přidělených úkolů nadřízeným vedením společnosti. V závislosti na předchozím zjištění doporučuji společnosti vytvoření nového pracovního místa, které by primárně obnášelo kontrolu nad splněnými úkoly pracovníků a komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucími každého provozu. Aby došlo k úspoře nákladů, navrhuji zredukování těch zaměstnaneckých benefitů, které jsou využívány pouze malým procentem z počtu zaměstnanců. Vedení společnosti každý rok minimálně využívané benefity redukuje, ale při stávajícím počtu je to stále nedostačující. Myslím si, že nejméně čtvrtina benefitů není zaměstnanci využívána. Uspořené prostředky se mohou dále použít na podporu benefitů, které využívá většina zaměstnanců, popřípadě na tvorbu benefitů nových. Jako příklad mohu uvést penzijní připojištění, které využívá 90 % zaměstnanců.

## Seznam použité literatury

### Knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [4] KUBÍNKOVÁ, Marcela, et al. *Nový zákoník práce*. Praha: Soudy, 2006. 507 s. ISBN 80-86846-15-6.
- [5] PELC, Vladimír . *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.
- [6] ŠPALKOVÁ, Dagmar. *Personální management*. 1. vyd. Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko - správní fakulta, 2004. 132 s. ISBN 80-210-3502-1.

### Elektronické publikace

- [7] *Ekonom* [online]. 2006 [cit. 2010-04-07]. Dostupné z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-19392130-revoluce-v-odmenovani>>.
- [8] *Finance* [online]. 2008 [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://poradna.finance.cz/mzdy/33519-vypocet-mzdy/>>.
- [9] *Pravníradce* [online]. 2007 [cit. 2010-04-14]. Dostupné z WWW: <[http://pravniradce.ihned.cz/c4-10077460-21238540-F00000\\_d-priplatky-ke-mzde-a-dalsi-formy-odmenovani](http://pravniradce.ihned.cz/c4-10077460-21238540-F00000_d-priplatky-ke-mzde-a-dalsi-formy-odmenovani)>.
- [10] *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2010 [cit. 2010-04-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB076#II.1>>.

- [11] *SFinance* [online]. 2007 [cit. 2010-04-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.sfinance.cz/osobni-finance/informace/odvody-ze-mzdy/zamestnanec-socialni-pojisteni/>>.
- [12] *Vakvs* [online]. 2009 [cit. 2010-04-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.vakvs.cz/index.php?act=show&section=spolecnost&page=zakladni-udaje>>.

## **Vnitropodnikové dokumenty**

Výroční zpráva společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s.

Kolektivní smlouvy

Podnikové směrnice

## Seznam zkratk

Tzn.	To znamená
Resp.	Respektive
Tzv.	Tak zvaně
Tj.	To je
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
Popř.	Popřípadě
THP	Technicko – hospodářský pracovník
SFS	Sociální fond společnosti
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
ČR	Česká republika
Hod.	Hodina
ÚV	Úpravna vody
ZO OS	Základní organizace odborového svazu
ČSN	Česká státní norma
ČOV	Čistírna odpadních vod
MF	Ministerstvo financí
ČS	Čerpací stanice
UV	Ultrafialový
Ing.	Inženýr
RpR	Rožnov pod Radhoštěm
RNDr.	Doktor přírodních věd
BOZ	Bezpečnost a ochrana zdraví
PO	Požární ochrana
Tab.	Tabulka
Č.	Číslo
ZK	Základní kapitál
Tis.	Tisíc
Kč	Korun českých
IČ	Identifikační číslo
DIČ	Daňové identifikační číslo

PŠČ	Poštovní směrovací číslo
A.S.	Akciová společnost
Sb.	Sbírky
Např.	Například
HM	Hrubá mzda
VZV	Vysokozdvihový vozík
V. M.	Valašské Meziříčí
Km	Kilometr
Měs.	Měsíc
ZP	Zákoník práce
MD	Mateřská dovolená
D	Dělník

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 7. května 2010

Veronika Dujková

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Nábřeží 519, 756 05 Karolinka

## Seznam tabulek

Tabulka 3.1 Přehled o zvyšování základního kapitálu společnosti .....	27
Tabulka 3.2 Členové představenstva.....	29
Tabulka 3.3 Členové dozorčí rady.....	29
Tabulka 3.4 Vedení společnosti .....	30
Tabulka 3.5 Údaje o očekávané hospodářské a finanční situaci.....	30
Tabulka 3.6 Výroba vody ve zdrojích společnosti .....	32
Tabulka 4.1 Stanovená výše tarifní mzdy za rok 2010.....	40
Tabulka 4.2 Stanovená výše tarifní mzdy za rok 2007.....	45



## **Seznam obrázků**

Obrázek 3.1 – Statutární orgány společnosti.....	28
Obrázek 3.2 – Systém managementu jakosti.....	35
Obrázek 4.1 – Výplatní páska zaměstnance za rok 2010.....	43
Obrázek 4.2 – Výplatní páska zaměstnance za rok 2007.....	49

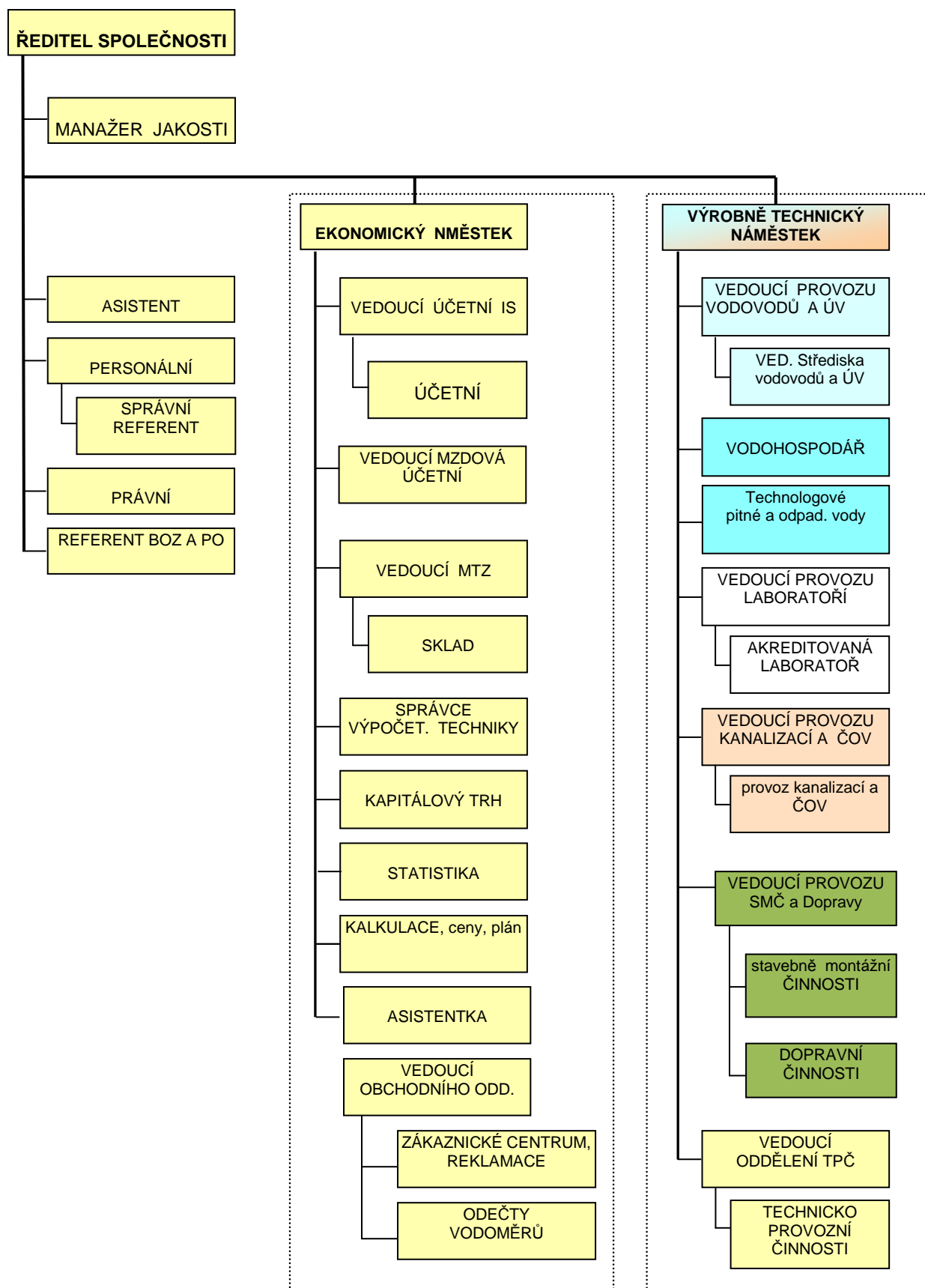
## Seznam grafů

Graf 3.1 – Profesní struktura společnosti.....	30
Graf 3.2 – Množství čištěných odpadních vod .....	33
Graf 4.1 – Zastoupení mužů a žen ve firmě.....	49
Graf 4.2 – Věková struktura.....	50
Graf 4.3 – Profese ve společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s.....	50
Graf 4.4 – Ve kterém provozu pracujete?.....	51
Graf 4.5 – Jste spokojen/a se svou současnou mzdou.....	51
Graf 4.6 – Do které tarifní třídy spadá Vaše měsíční mzda?.....	52
Graf 4.7 – Který systém odměňování Vám více vyhovuje?.....	52
Graf 4.8 – Při novém systému odměňování máte mzdu?.....	53
Graf 4.9 – Odpovídá Vaše ohodnocení práci, kterou vykonáváte?.....	54
Graf 4.10 – Přiděluje Vám Váš nadřízený čtvrtletní prémii?.....	54
Graf 4.11 – Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity ve Vaší firmě?.	55
Graf 4.12 – Který benefit osobně nejvíce oceníte?.....	55

## Seznam příloh

Příloha č. 1	Organizační schéma společnosti
Příloha č. 2	Zásobování obcí pitnou vodou - seznam obcí s vodovodem provozovaným společností Vodovody a kanalizace Vsetín, a.s.
Příloha č. 3	Zásobování měst a obcí pitnou vodou, základní vodní zdroje a čistírny odpadních vod provozované společností Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s. – mapa
Příloha č. 4	Ceník vodného a stočného na rok 2010
Příloha č. 5	Prémiový řád
Příloha č. 6	Prémie na vodné a stočné 2007
Příloha č. 7	Dotazník
Příloha č. 8	Katalog příkladů prací
Příloha č. 9	Zdroje k dotazníkům

## Příloha č.1 – Organizační schéma společnosti



## Příloha č. 2

### Zásobování obcí pitnou vodou

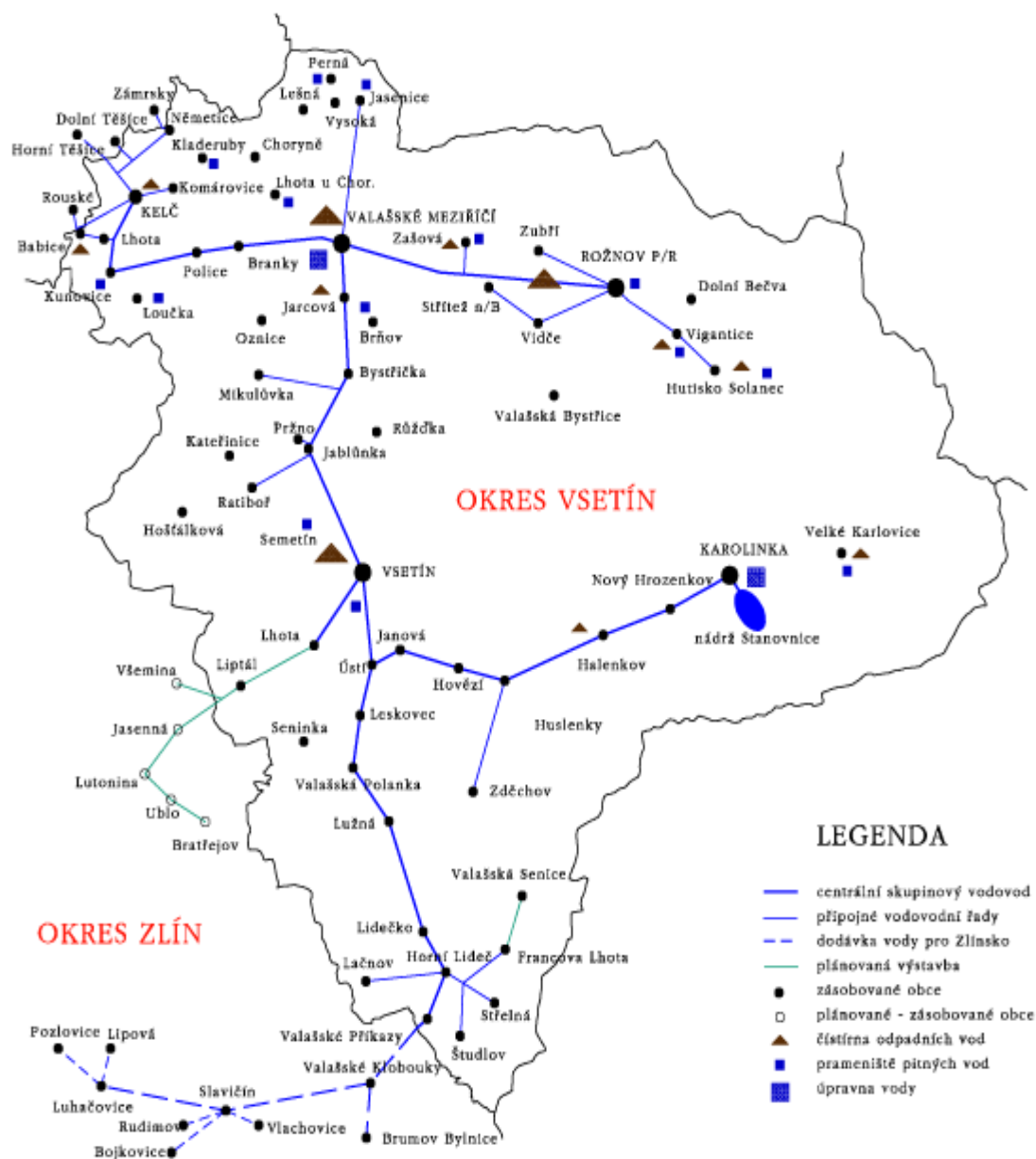
Seznam obcí s vodovodem provozovaným společností Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s. s uvedením zdroje pitné vody a lokalizace střediska vodovodů.

Obec	Zdroj pitné vody	Středisko vodovodů	Obec	Zdroj pitné vody	Středisko vodovodů
Babice	Karolinka+Vsetín+Kelč	Valašské Meziříčí	Loučka	Karolinka+Vsetín+místní	Valašské Meziříčí
Branky	Karolinka+Vsetín	Valašské Meziříčí	Lužná	Karolinka	Vsetín
Brňov	Karolinka+Vsetín/místní	Valašské Meziříčí	Mikulůvka	Karolinka+Vsetín	Valašské Meziříčí
Dolní Bečva	místní	Rožnov p/R	Němetice	Karolinka+Vsetín+Kelč	Valašské Meziříčí
Dolní Těšice	Karolinka+Vsetín+Kelč	Valašské Meziříčí	Nový Hrozenkov	Karolinka	Vsetín
Francova Lhota	Karolinka	Vsetín	Perná	Karolinka+Vsetín+místní	Valašské Meziříčí
Halenkov	Karolinka	Vsetín	Police	Karolinka+Vsetín	Valašské Meziříčí
Horní Lideč	Karolinka	Vsetín	Pozděchov	místní	Vsetín
Horní Těšice	Karolinka+Vsetín+Kelč	Valašské Meziříčí	Pržno	Karolinka+Vsetín	Vsetín
Hovězí	Karolinka	Vsetín	Přiluky	Karolinka+Vsetín	Valašské Meziříčí
Hutisko-Solanec	Rožnov+místní	Rožnov p/R	Rouské	Karolinka+Vsetín+Kelč	Valašské Meziříčí
Choryně	Porubská brána	Valašské Meziříčí	Rožnov p/R	Karolinka+Vsetín/Rožnov	Rožnov p/R
Jablůnka	Karolinka+Vsetín	Vsetín	Seninka	místní	Vsetín
Janová	Karolinka	Vsetín	Střelná	Karolinka	Vsetín
Jarcová	Karolinka+Vsetín	Valašské Meziříčí	Študlov	Karolinka	Vsetín
Jasenice	Karolinka+Vsetín+místní	Valašské Meziříčí	Ústí	Karolinka	Vsetín
Kelč	Karolinka+Vsetín+Kelč	Valašské Meziříčí	Valašské Meziříčí	Karolin.+Vsetín/Val.Mež.	Valašské Meziříčí
Kladeruby	místní	Valašské Meziříčí	Valašská Polanka	Karolinka	Vsetín

Kunovice	Karolinka+Vsetín+místní	Valašské Meziříčí	Valašské Přikazy	Karolinka	Vsetín
Komárovice	Karolinka+Vsetín+Kelč	Valašské Meziříčí	Velké Karlovice	místní	Vsetín
Lačnov	Karolinka	Vsetín	Vidče	Karolinka+Vsetín	Rožnov p/R
Leskovec	Karolinka	Vsetín	Vigantice	Rožnov p/R	Rožnov p/R
Lešná	Porubská brána	Valašské Meziříčí	Vsetín	Karolinka/Vsetín	Vsetín
Lhota u Chorymě	Karolinka+Vsetín+místní	Valašské Meziříčí	Vysoká	Karolinka+Vsetín+místní	Valašské Meziříčí
Lhota u Kelče	Karolinka+Vsetín	Valašské Meziříčí	Zámrsky	Karolinka+Vsetín+Kelč	Valašské Meziříčí
Lhota u Vsetína	Karolinka	Vsetín	Zašová	Karolinka+Vsetín	Rožnov p/R
Lidečko	Karolinka	Vsetín	Zděchov	Karolinka	Vsetín
Liptál	Vsetín	Vsetín	Zubří	Karolinka+Vsetín	Rožnov p/R

### Příloha č. 3

**Zásobování měst a obcí pitnou vodou, vodní zdroje a čistírny odpadních vod společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s.**



## **Příloha č. 4**

### **Ceník vodného a stočného platný od 1. 1. 2010 (DPH 10%)**

<b>Položka</b>	<b>Jednotka</b>	<b>Cena bez DPH</b>	<b>Cena s DPH</b>
Vodné	m <sup>3</sup>	31,80 Kč	34,98 Kč
Stočné	m <sup>3</sup>	22,50 Kč	24,75 Kč
Celkem	m <sup>3</sup>	54,30 Kč	59,73 Kč



## **Příloha č. 5**

### **Prémiový řád**

#### **Účel prémiování**

Účelem prémiování je zainteresovat zaměstnance na plnění uložených úkolů s cílem dosažení maximální ekonomické a technické efektivnosti.

#### **Prémiové období a výplatní termíny**

Prémiové období se stanoví takto:

- a) měsíční – pro zaměstnance dělnických profesí**
- b) čtvrtletní – pro technicko-hospodářské zaměstnance**

Prémie jsou zúčtovány do výplaty za hodnocené období.

Podíl jednotlivých ukazatelů na prémiové zainteresovanosti:

#### **Hodnotící ukazatel**

- pracovní aktivita a schopnost plnění zadaných úkolů

#### **Prémiová základna**

- základem pro výpočet řádné prémie je základní (tarifní) mzda vyplacená za prémiové období

#### **Prémiová sazba a průběh prémie**

Výši průměrného maximálního procenta premií zaměstnanců kategorie D pro nákladové středisko stanoví čtvrtletně ekonomický náměstek v návaznosti na provedenou mzdovou reformu a dodržení časového plánu mzdových prostředků. Pro THP navrhuje procento prémie přímý nadřízený zaměstnanec po dohodě s ekonomickým náměstkem a schvaluje ředitel nebo jeho zástupce. Nárok na řádné prémie ve stanovené výši vzniká při splnění stanovených premiových ukazatelů. O krácení nebo o nepřiznání premií bude zaměstnanec uvědomen písemně nejpozději v den výplaty.

### **Hodnocení ukazatelů**

Plnění hodnotitelného ukazatele vyhodnocuje přímý nadřízený zaměstnanec a odpovídá za správné vyhodnocení. Za nesplnění hodnotitelného ukazatele se prémie krátí, případně nepřiznají, minimálně jedno následující prémiové období.

### **Sankce**

Za nedodržení pracovní a technologické kázně, předpisů BOZ, neomluvenou absenci nebo další závažné porušení pracovních povinností se prémie krátí, případně nepřiznají, minimálně jedno následující prémiové období a to bez přihlédnutí k plnění jednotlivých ukazatelů.

### **Prémie za I. a II. pololetí**

#### **Pravidla pro poskytování**

##### **a) prémie za I. pololetí**

Prémie za I. pololetí bude proplacena nejpozději ve výplatním období za měsíc červen ve výši 40 % průměrného měsíčního výdělku dosaženého za období od 1. 1. do 31. 3. daného roku. Výše prémie bude u jednotlivých zaměstnanců stanovena z poskytnuté mzdy + dohadné položky za období leden až červen daného roku.

##### **b) prémie za II. pololetí**

Prémie bude proplacena nejpozději ve výplatním období za měsíc prosinec ve výši 60 % průměrného měsíčního výdělku dosaženého za období od 1. 7. do 30. 9. daného roku. Výše prémie u jednotlivých zaměstnanců bude stanovena z poskytnuté mzdy + dohadné položky z měsíců červenec až listopad.

Základnou pro výpočet prémie za I. a II. pololetí je:

- Základní mzda, řádné prémie, směnové příplatky, ostatní příplatky, náhrada mzdy za řádnou dovolenou a svátek.

Průměrný výdělek ve výši minimálně 40 % I. čtvrtletí a minimálně 60 % III. čtvrtletí se násobí počtem zaměstnanců, kteří mají nárok na prémii za I. nebo II. pololetí. Takto vypočtená částka se dělí objemem hrubých mezd vyplacených + dohadné položky za období leden až červen pro prémii za I. pololetí a červenec až listopad pro prémii za II. pololetí. Vypočtený koeficient se vynásobí skutečně poskytnutou mzdou + dohadné položky za dané období.

Nárok na prémii za I. a II. pololetí mají zaměstnanci:

- a) kteří byli k 30. 6. v pracovním poměru u Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s. a odpracovali nejméně 4 měsíce
- b) kteří byli k 30. 11. v pracovním poměru u Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s. a odpracovali nejméně 4 měsíce

**Prémie za I. a II. pololetí nenáleží zaměstnanci:**

- který v rozhodném období neomluveně zameškal jednu nebo více směn, případně části směn, jejichž součet za hodnocené období dosáhne jedné směny, pracuje u společnosti ve vedlejším pracovním poměru
- rozvázal pracovní poměr na vlastní žádost od prvního do posledního dne rozhodného období pro poskytnutí prémie
- který není k 30. 6. a 30. 11. v evidenčním stavu zaměstnanců společnosti atd.

Zaměstnanci v dlouhodobé pracovní neschopnosti se prémie krátí ve stejném poměru, jak dlouho trvá tato pracovní neschopnost. Při přechodu pracovní neschopnosti přes pololetí se posoudí délka jejího trvání a pololetní prémie se přiměřeně krátí. Při dodatečném vzniku nároku na tuto prémii se vyplatí při nejbližší výplatě další prémie.

## **Příloha č. 6**

### **Prémie na vodné a stočné 2007**

Zaměstnancům bude poskytnuta jednorázově ze mzdových nákladů premie na vodné a stočné ve výši 2.500,- Kč. Prémie bude proplacena ve výplatním období za měsíc říjen, nejpozději ve výplatním období za měsíc prosinec.

Tato premie bude poskytnuta zaměstnancům, kteří budou k 30. 9. 2007 v evidenčním stavu společnosti, jejichž pracovní úvazek činil nejméně polovinu stanovené pracovní doby a odpracovali u společnosti k 30. 9. 2007 nejméně devět měsíců nepřetržitě v prvním pracovním poměru u společnosti.

Za odpracovanou dobu se považuje i doba, kdy zaměstnanec byl v pracovní neschopnosti a u žen na MD doba, kdy žena pobírá peněžitou pomoc v mateřství.

Při poskytování premie se nepřihlíží k tomu odkud je voda odebírána a zda je domácnost napojena na veřejný vodovod nebo kanalizaci. Prémie bude zdaněna se mzdou v příslušném měsíci výplaty.

#### **Prémie nebude poskytnuta:**

- zaměstnancům, kteří nesplňují všechny podmínky výše uvedené,
- zaměstnancům, kteří mají neomluvenou absenci jedné nebo více směn za hodnocené období, případně části směn, jejichž součet za hodnocené období dosáhne jedné směny,
- žákům a zaměstnancům, kteří konají práce na základě dohod dle § 74 ZP a zaměstnancům na rodičovské dovolené podle § 196 ZP,
- zaměstnancům odměňovaným smluvní mzdou, pokud tato premie není předmětem dohody o smluvní mzdě.

## **Příloha č. 7 - Dotazník**

Vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká mzdového systému a zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s.

Jsem studentka 3. ročníku ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava, oboru Ekonomika podniku.

Tento dotazník slouží jako součást mé bakalářské práce. Tímto dotazníkem chci zhodnotit změnu mzdového systému ve společnosti a míru spokojenosti se zaměstnaneckými benefity.

Ke změně mzdového systému došlo k 1.1.2009

### **Starý systém**

Dělník - časová mzda, prémie, příplatky

THP - tarifní mzda, prémie, příplatky

### **Nový systém**

Dělník - tarifní mzda, osobní ohodnocení, zákonné příplatky, čtvrtletní prémie, náhrada mzdy, podíl na hospodářském výsledku

THP - tarifní mzda, osobní ohodnocení, zákonné příplatky, čtvrtletní prémie, náhrada mzdy, podíl na hospodářském výsledku

**Dotazník je zcela anonymní. Výsledky budou vyhodnoceny a interpretovány graficky.**

**Zaškrtněte pouze 1 odpověď, popřípadě vepište požadované údaje.**

### **1. Pohlaví**

☐ Žena

☐ Muž

### **2. Kolik je Vám let?**

☐ 20 - 30

☐ 30 - 40

☐ 40 - 50

☐ 50 a více

**3. Jakou profesi ve společnosti vykonáváte?**

Napište název Vaší profese (dělník, THP)

.....

**4. Ve kterém provozu pracujete?**

- ☐ Vsetín (správa, ČOV, provoz)
- ☐ Valašské Meziříčí (provoz, ČOV, úpravna vody)
- ☐ Karolinka (úpravna vody)

**5. Jste spokojen/a se svou současnou mzdou?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

**6. Myslíte si, že platová struktura ve Vaší společnosti je přiměřená a spravedlivá?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

**7. Který systém odměňování Vám více vyhovuje?**

- ☐ Starý
- ☐ Nový

**8. Při novém systému odměňování máte dle Vašeho názoru mzdu?**

- ☐ Vyšší
- ☐ Nižší
- ☐ Stejnou

**9. Odpovídá dle Vašeho názoru Vaše ohodnocení práci, kterou vykonáváte?**

- ☐ Ano, odpovídá. Jsem spokojen/a
- ☐ Ne, neodpovídá. Myslím, že bych si zasloužil/a více.
- ☐ Nevím, nedokážu posoudit

**10. Do které tarifní třídy spadá Vaše měsíční mzda?**

- ☐ 9.000,-
- ☐ 10.400,-
- ☐ 12.400,-
- ☐ 14.500,-
- ☐ 16.000,-
- ☐ 17.000,-
- ☐ 18.000,-
- ☐ 19.100,-
- ☐ 20.100,-
- ☐ 21.800,-
- ☐ 23.700,-
- ☐ 25.900,-

**11. Přiděluje Vám Váš nadřízený čtvrtletní prémie?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

**12. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity ve Vaší firmě?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**13. Který benefit osobně nejvíce oceníte?**

- ☐ Prodloužená dovolená o jeden týden
- ☐ Osobní účet sociálního fondu
- ☐ Stravenky
- ☐ Rekondiční a rehabilitační pobyty
- ☐ Očkování (klíšťová encefalitida, žloutenka)
- ☐ Jiný, napiště jaký:

.....

**Děkuji za Váš strávený čas při vyplňování tohoto dotazníku!**

## **Příloha č. 8**

### **Katalog příkladů prací vodovodů a kanalizací, společných dělnických povolání a technicko hospodářských funkcí**

Katalog příkladů prací, společných dělnických povolání a THP je součástí souboru mzdových předpisů zaměstnavatele a upravuje systém zařazování zaměstnanců společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a. s. do jednotlivých tarifních stupňů, které určují u jednotlivých profesí složitost, kvalifikovanost, odpovědnost a namáhavost vykonávané pracovní činnosti.

#### **Seznam profesí se zaměřením do tarifních stupňů**

- 1) Domovník
- 2) Uklízeč
- 3) Strojník vodohospodářských zařízení
- 4) Čistič kanalizačních zařízení
- 5) Provozní elektrikář
- 6) Mechanik měřících a regulačních zařízení
- 7) Řidič strojník pracovních strojů
- 8) Řidič silničních motorových vozidel
- 9) Administrativně technický pracovník
- 10) Technický pracovník



## Příloha č. 9

### Zdroje k dotazníkům

Pohlaví	Počet zaměstnanců
Muž	39
Žena	10

Počet let	Počet zaměstnanců
20 - 30	1
30 - 40	7
40 - 50	22
50 a více	19

Jakou profesi ve společnosti vykonáváte?

Profese	Počet zaměstnanců
Dělník	41
THP	8

Ve kterém provozu pracujete?

Provoz	Počet zaměstnanců
Vsetín	24
Valašské Meziříčí	17
Karolinka	8

Jste spokojen/a se svou současnou mzdou?

Odpověď	Počet zaměstnanců
ANO	21
NE	23
NEVÍM	5

Který systém odměňování Vám více vyhovuje?

Systém odměňování	Počet zaměstnanců
Starý	28
Nový	21

Při novém systému odměňování máte dle Vašeho názoru mzdu?

Výše mzdy	Počet zaměstnanců
Vyšší	8
Nižší	12
Stejná	29

Odpovídá dle Vašeho názoru Vaše ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

Ohodnocení za práci	Počet zaměstnanců
Ano, odpovídá	14
Ne, neodpovídá	17
Nevím	18

Do které tarifní třídy spadá Vaše měsíční mzda?

Tarifní mzda	Počet zaměstnanců
1. tarifní stupeň - 9000 Kč	3
3. tarifní stupeň - 12 400 Kč	1
4. tarifní stupeň - 14 500 Kč	2
5. tarifní stupeň - 16 000 Kč	15
6. tarifní stupeň - 17 000 Kč	15
7. tarifní stupeň - 18 000 Kč	8
8. tarifní stupeň - 19 100 Kč	2
10. tarifní stupeň - 21 800 Kč	3

Přiděluje Vám Váš nadřízený čtvrtletní prémie?

Odpověď	Počet zaměstnanců
ANO	38
NE	5
NEVÍM	6

Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity ve Vaší firmě?

Odpověď	Počet zaměstnanců
ANO	41
NE	8

Který benefit osobně nejvíce oceníte?

<b>Benefit</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
Prodloužená dovolená o jeden týden	20
Osobní účet sociálního fondu	18
Stravenky	7
Rekondiční a rehabilitační pobyty	2
Očkování	1
Jiný	1